ETRE ACTEUR DE SON ENTRETIEN DE FORMATION

Journée thématique
22 avril 2010
Yvetot

Chantal Deslandes
Centre INFFO
Centre de documentation

Mars 2010

ETRE ACTEUR DE SON ENTRETIEN DE FORMATION

SELECTION D'ARTICLES

FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE : ENTRETIEN FORMATION

L'entretien formation
ANFH **p. 5**

L'entretien formation
Fiche A 08 : mode d'emploi
ANFH **p. 6**

L'entretien formation
Fiche B 13 : outils
ANFH **p. 9**

Entretien avec Laurence Bray, présidente de l'ANFH : conjuguer les deux réformes en cours
Propos recueillis par Sandrine Guédon **p. 11**

Fonction publique hospitalière : les responsables de formation s'expriment
Sandrine Guédon **p. 12**

Entretien de formation : une mise en œuvre retardée dans l'univers hospitalier
Demos, Marie-Noëlle Desplanches **p. 13**

La GRH et la fonction publique : des orientations nouvelles
http://sante.weka.fr/xg/edito/1846 **p. 14**

Lancement de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la FP
http://www.snch.fr/ **p. 17**

Textes officiels **p. 18**

SECTEUR PRIVE : ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel, un outil aux multiples enjeux
Véronique de Clarens **p. 21**

Le bénéfice pour le salarié : portée et limites
Catherine Agostini **p. 24**

L'entretien professionnel : les clés pour bien le conduire
Mathilde Bourdat **p. 27**

L'entretien professionnel : un dispositif « gagnant-gagnant » pour les entreprises et les salariés
Yves Hinnekin, Michèle Valtancoli **p. 33**

L'entretien professionnel : un facteur d'efficacité de la formation
Michel Grandin-Branlot **p. 37**

Articuler entretien d'évaluation et entretien professionnel pour collecter les besoins de formation
Béatrice Delamer **p. 39**

EXEMPLES D'OUTILS

Opcalia mobilise les entreprises sur l'entretien de seconde partie de Carrière **p. 41**
Gonzague Rambaud

Plastifaf conçoit un outil pour l'entretien professionnel
Béatrice Delamer **p. 42**

Opcalia lance un « serious game » de formation à l'entretien professionnel
Nicolas Deguerry **p. 43**

Talents et compétences, un logiciel d'aide aux entretiens professionnels de la CCIP
Béatrice Delamer **p. 45**

VOCABULAIRE RH : QUELQUES DEFINITIONS

Dico de la formation continue
Valérie Hellouin **p. 46**

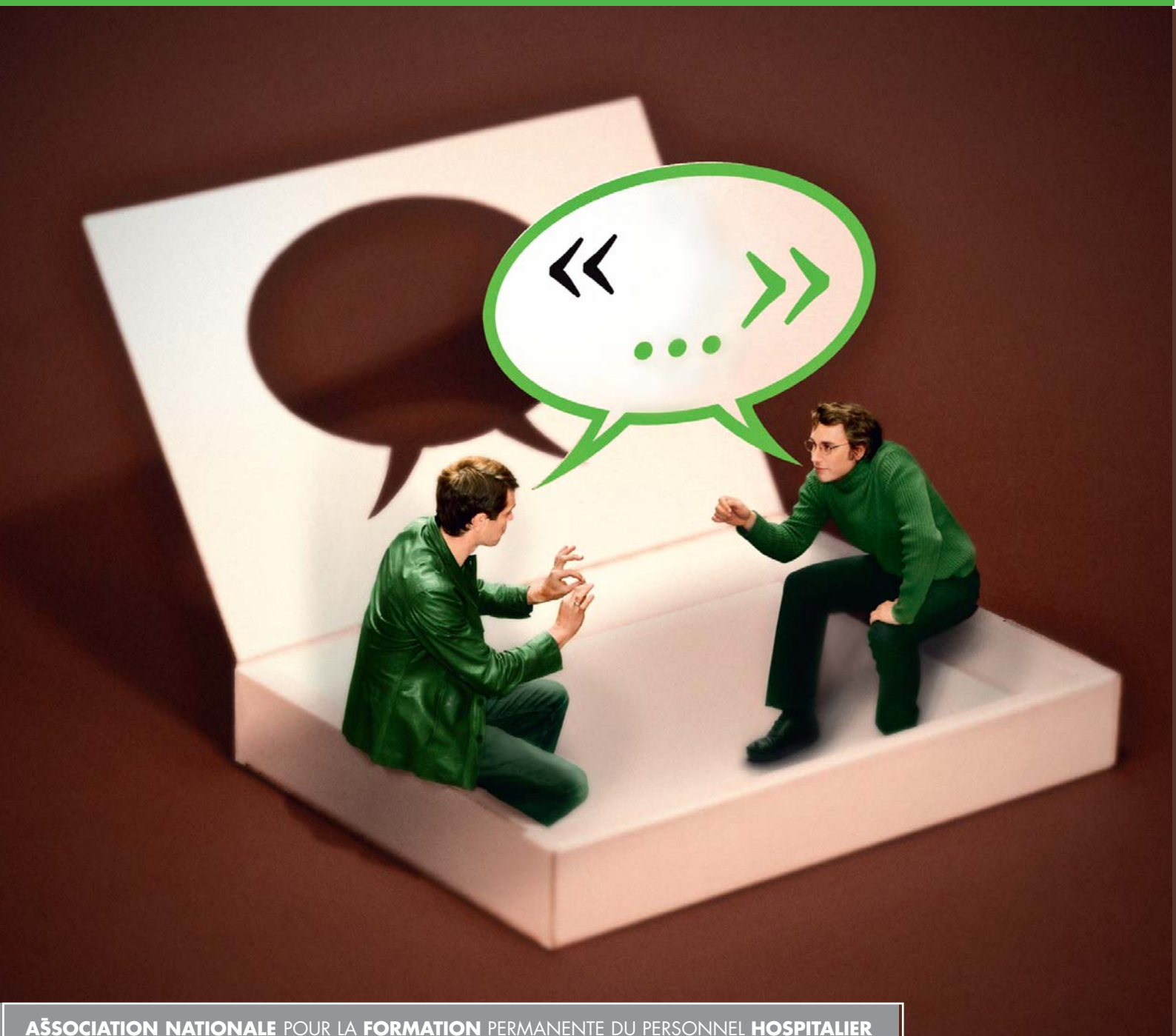
BIBLIOGRAPHIE **p. 51**

A08

GUIDE ANFH **MODE D'EMPLOI**

L'ENTRETIEN DE FORMATION

- L'intérêt
- L'organisation de l'entretien
- Et après…



ASSOCIATION NATIONALE POUR LA **FORMATION** PERMANENTE DU PERSONNEL **HOSPITALIER**

A08 L'ENTRETIEN DE FORMATION

REPÈRES

Objectif de l'entretien de formation : mettre en œuvre un projet professionnel cohérent pour l'agent et pour l'établissement.

Caractéristiques-clés

- L'entretien de formation est, notamment, l'occasion pour l'agent de présenter ses souhaits en matière de formation et de qualification.
- Il est organisé selon les modalités définies par l'établissement une fois par an et conduit par le supérieur hiérarchique.

L'INTÉRÊT

Moment de dialogue entre le supérieur hiérarchique et l'agent, l'entretien de formation favorise les échanges sur différentes questions :

- les connaissances et compétences de l'agent sont-elles en phase avec l'évolution de l'activité de son service ?
- A-t-il un projet professionnel précis ? Des demandes à formuler ?
- Quelles sont ses motivations à se former ?
- Connaît-il les dispositifs existants ?
- Envisage-t-il d'utiliser son DIF, de demander à bénéficier des études promotionnelles… ?

POUR L'ÉTABLISSEMENT

L'entretien de formation, c'est l'occasion de :

- recueillir des besoins de formation pertinents et élaborer un plan de formation en réponse,
- identifier le projet professionnel de l'agent et envisager avec lui les conditions de sa réalisation dans son parcours professionnel,
- accompagner le déroulement de carrière des agents, mettre en place une politique de promotion sociale…

POUR L'AGENT

L'entretien de formation présente plusieurs atouts :

- construire ou affiner un projet professionnel,
- connaître les évolutions envisageables dans l'établissement,
- s'exprimer sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés,
- s'informer sur la formation professionnelle (les dispositifs mobilisables, les conditions d'organisation, les qualifications existantes…).

L'ORGANISATION

Conduit par le supérieur hiérarchique de l'agent, l'entretien de formation est annuel. Une circulaire précisera les modalités de mise en œuvre.

Avant l'entretien de formation, l'agent peut consulter le service formation dont il dépend afin de se préparer à la rencontre, de recueillir des informations sur les dispositifs de formation, les heures dont il dispose au titre de son DIF… Le contenu de l'entretien de formation peut être articulé autour des points suivants :

■ rappel des suites données aux actions de formation demandées par l'agent lors du précédent entretien et le bilan qui peut en être dressé,
■ définition des actions de formation éventuellement nécessaires au regard :
• des missions confiées à l'agent,
• des évolutions probables de ses activités,
• de ses perspectives professionnelles et personnelles.
■ Examen des souhaits personnels de l'agent en termes de préparation aux concours, de validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences, période de professionnalisation…

POINT VIGILANCE

Conduire un entretien de formation fructueux ne s'improvise pas : la personne chargée de l'entretien (responsable hiérarchique…) doit s'y préparer. Il faut donc veiller à ce qu'elle dispose des informations nécessaires sur :
• le projet d'établissement, ses orientations stratégiques…
• les besoins en termes de compétences et de qualifications, dans le service et au niveau de l'ensemble de l'établissement,
• les dispositifs de formation mobilisables et les modalités de leur mise en œuvre…

La personne chargée de l'entretien de formation doit également disposer d'informations sur le parcours professionnel de l'agent (formation initiale, mobilités réalisées, formations déjà suivies, compteur DIF…).

À noter enfin que pour optimiser les échanges et tirer le meilleur parti du rendez-vous avec l'agent, le responsable de l'entretien de formation peut suivre une formation spécifique aux techniques d'entretien et de recueil des besoins de formation.

APRÈS L'ENTRETIEN DE FORMATION

Au terme de l'entretien, le supérieur hiérarchique établit un compte rendu (à verser au dossier de l'intéressé) retraçant les objectifs de formation proposés à l'agent [→ B13]. Celui-ci en reçoit copie et peut y ajouter ses observations. L'agent est informé par son supérieur hiérarchique des suites données à son entretien. [→ POINT VIGILANCE]

POINT VIGILANCE

Une obligation : motiver le refus opposé à une demande de formation formulée par l'agent à l'occasion de l'entretien.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'ANFH VOUS ACCOMPAGNE !
• Conseil personnalisé, diagnostic, ingénierie, mise à disposition d'outils de pilotage : l'ANFH vous apporte son expertise.

TEXTES DE RÉFÉRENCE
Décret n°2008-824 du 21 août 2008 (JO du 23 août 2008)
• article 4

CONTACTS UTILES
La délégation régionale ANFH
www.anfh.asso.fr

B13

GUIDE ANFH **OUTILS**

L'ENTRETIEN DE FORMATION

COMPTE-RENDU (MODÈLE)

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA **FORMATION** PERMANENTE DU PERSONNEL **HOSPITALIER**

B13

L'ENTRETIEN DE FORMATION COMPTE-RENDU (MODÈLE)

ENTRETIEN DE FORMATION DU XX/XX/20XX

NOM, PRÉNOM DE L'AGENT

Corps Catégorie Grade
Métier (EMPLOI) Poste
Ancienneté dans l'établissement
Crédit d'heures DIF disponibles/consommées par anticipation

NOM, PRÉNOM ET FONCTION DE LA PERSONNE AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN DE FORMATION

COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN

Bilan du précédent entretien de formation
Missions exercées au cours de la période écoulée
Demandes de formation formulées par l'agent
Suites données aux demandes
Décisions arrêtées
Décisions réalisées Date
Décisions en cours de réalisation
Calendrier

Perspectives pour la prochaine période
Missions à exercer
Évolutions par rapport à la période précédente
Compétences à acquérir ou développer

Projets et demandes de l'agent
Projet professionnel de l'agent
- En quoi consiste-t-il ?
- Quelle articulation avec les objectifs du service ?
- Dans quel délai souhaite-t-il le réaliser ?
- Quelles compétences doivent être développées ?

Demandes en matière de
Préparation aux concours et examens
Actions de formation continue
VAE
Bilan de compétences
Période de professionnalisation
DIF : Objectifs de formation préconisés
Accepte la formation hors temps de travail oui non
Observations de l'agent Le xx/xx/200x

SIGNATURE (RÉDACTEUR)

■ Annuel et conduit par le supérieur hiérarchique, **l'entretien de formation doit permettre de faire le point sur les besoins et attentes en matière de formation de l'agent**, d'identifier un projet professionnel, d'envisager les actions à mettre en œuvre…

■ Au terme du bilan, **le supérieur hiérarchique de l'agent doit établir un compte-rendu retraçant les objectifs de formation proposés** à l'intéressé qui peut y ajouter ses observations. Un exemplaire lui est remis et un autre est versé à son dossier.

■ Voici, à titre indicatif, les rubriques susceptibles de figurer dans la fiche. **À aménager selon les besoins de l'établissement.** (art.4 du décret)

FICHE DISPONIBLE SUR LE CD

Retrouvez le modèle à personnaliser au format .doc

Conception / Rédaction Groupe projet ANFH – Cabinet Boumendil et consultants / **Design graphique** Atelier Chévara etc.

Conjuguer les deux réformes en cours

L'ANFH est une association paritaire devenue Opca de la fonction publique hospitalière en 2007.

Comment se porte la formation continue dans la fonction publique hospitalière ?

La formation continue se porte bien, puisqu'en 2009 les établissements cotisent à hauteur de 2,9 % de la masse salariale. L'adhésion reste volontaire pour les établissements pour le plan de formation (2,1 %) – et concerne 93 % des établissements de la FPH. Par contre, la totalité des établissements doivent obligatoirement cotiser à l'ANFH : 0,2 % pour le CFP (congé de formation professionnelle, congé pour VAE et bilan de compétences) et 0, 6 % pour le FMEP (fonds mutualisé pour les études professionnelles). Ces chiffres démontrent que, malgré les difficultés financières rencontrées, les établissements continuent d'investir dans la formation.

Le rapport d'activité 2008 révélait que 57 % des agents de la fonction publique hospitalière avaient accédé à la formation, soit plus de 400 000 personnes. Un chiffre important, et lorsque nous entrons davantage dans le détail des différentes catégories professionnelles, nous voyons que ce sont ceux de la catégorie C qui sont les plus nombreux à bénéficier de la formation. De la même manière, en examinant la typologie des établissements, nous constatons que le secteur médicosocial (majoritairement des petits établissements) bénéficie davantage des dispositifs mutualisés. Résultats très certainement soutenus par la convention signée avec la CNSA (Caisse nationale pour la solidarité et l'autonomie) : les agents de ce secteur profitent des cofinancements prévus dans cette convention. Enfin, depuis 2008, l'ANFH gère les 4,8 % consacrés à la formation continue pour le compte des Ésat, qui permettent aux personnels de bénéficier des dispositifs et du savoir-faire ANFH.

La loi HPST[1] aura-t-elle des répercussions sur la formation des personnels ? Quels besoins en découleront, et comment l'ANFH va-t-elle en gérer les conséquences ?

Oui, la loi HPST va avoir un certain nombre de répercussions ; même si nous sommes en attente des ordonnances et décrets qui vont préciser les choses, nous explorons déjà des pistes de travail. Les répercussions toucheront d'abord les établissements de la FPH, avant l'ANFH. En tant qu'Opca, nous sommes gestionnaires des fonds qui nous sont confiés par les établissements adhérents, et en aucun cas interventionnistes dans les plans de formation des établissements. L'autonomie des établissements est un principe fort de l'ANFH, mais nous sommes proches des établissements et des agents pour lesquels nous sommes prestataires de services, et mettons en place des dispositifs d'accompagnement.

Le positionnement de l'ANFH, accompagnateur des établissements et des agents, nous conduit donc à être impactés par cette réforme. Nous pouvons citer, par exemple, la création de l'Anap (Agence nationale d'appui à la performance) qui, dans ses missions d'accompagnement des établissements (amélioration des services rendus au patient, redressement financier, etc.), peut avoir un impact sur les plans de formation. L'ANFH sera-t-elle sollicitée, dans quels domaines, pour quoi faire ? De même, la création des CHT (Communautés hospitalières de territoire) va demander à l'ANFH de faire évoluer son offre pour répondre aux problématiques des grands comptes, ce que nous avons anticipé par un travail à destination des CHU-CHR. Autre exemple, la création de GCS (Groupements de coopération sanitaire) publics et/ou privés, qui peuvent recruter des personnels sur l'un ou l'autre statut, aura un impact sur les masses salariales des établissements, et donc sur les collectes. Mais sur ces questions, loin d'être exhaustives, les instances politiques de l'ANFH sont très attentives et les réponses et stratégies à mettre en place font l'objet d'un travail interne.

Une autre réforme est en cours, celle de la formation professionnelle elle-même. Comment l'ANFH anticipe-t-elle sa mise en œuvre ?

La loi FTLV ne concerne pas directement l'ANFH, seul Opca de la fonction publique, mais le contenu de cette réforme ne laisse pas indifférente notre association. Là encore, nous ne pourrons évoquer tous les points de réflexion de l'ANFH, mais nous pouvons citer, par exemple, le redéploiement des agréments des Opca. Dans ce cadre, nous avons développé des conventions de partenariat avec les autres Opca pour le partage de formation auprès des professionnels de santé, dans le travail avec les Conseils régionaux. De même, sur l'obligation de sécuriser les parcours professionnels, l'ANFH vient de terminer un important travail pour développer des dispositifs en faveur des agents de la FPH. Se posent également des questions comme la formation initiale, les contrats de professionnalisation, etc. Et puis, pour faire le lien avec la loi HPST, que dire de la création des GCS et des plans de formation communs publics/privés ?

Quels sont les perspectives et dossiers en cours pour l'ANFH ?

Outre les points développés précédemment, notre projet stratégique nous conduit aujourd'hui à travailler sur des axes importants comme la GPMC auprès des établissements, pour les aider dans cette démarche, ou encore le développement de l'apprentissage dans la FPH, l'amélioration de l'offre de services aux établissements et aux agents (en lien avec la mise en place du décret du 21 août 2008 sur la formation tout au long de la vie), le développement des études promotionnelles, etc.

Là encore, la liste des dossiers est loin d'être exhaustive, notre projet stratégique compte cinq axes majeurs se déclinant en vingt-quatre projets. Tous n'ont pas débuté, et l'actualité en matière de formation, ou/et de restructuration du paysage hospitalier guide nos priorités. Forts de la confiance que les établissements adhérents nous témoignent, nous sommes toujours vigilants à répondre aux besoins institutionnels et individuels.

■ **Propos recueillis par S. G.**

1. Loi "Hôpital, patients, santé et territoires" du 21 juillet 2009.

www.anfh.asso.fr

Les responsables de formation s'expriment

Une enquête réalisée par l'ANFH, Opca de la fonction publique hospitalière, permet de mesurer l'opinion des agents et la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie dans le secteur.

L'ANFH a voulu savoir quel impact avait eu la formation tout au long de la vie applicable **depuis le décret du 21 août 2008** dans la fonction publique hospitalière. Un sondage réalisé par téléphone a révélé un bon niveau de connaissance des dispositifs de formation, notamment du Dif, cité à 94 % par les responsables de formation. Entretien et passeport formation sont également cités. Le décret est reconnu comme étant *"efficace"* par une majorité d'entre eux et 69 % des personnes interrogées pensent qu'il implique une *"**évolution importante** de la gestion de la formation professionnelle"*. Selon les professionnels, le texte incite au développement d'une politique de formation (72 %), au développement de la formation professionnelle dans les structures (69 %) et facilite l'accès à la formation pour les personnels moins qualifiés (66 %).

Si la plupart considèrent que les nouvelles dispositions du décret sont adaptées aux enjeux et contexte actuels (58 %), certains considèrent au contraire qu'elles *"ne correspondent pas toujours avec **la réalité de la vie de l'établissement**"* : 36 % des responsables de formation disposent d'un budget limité pour la formation ; 25 % d'entre eux pensent que le texte n'est pas adapté aux petites structures ; 24 % pensent que le décret n'est pas compatible avec les habitudes déjà instaurées au sein de l'établissement. Certains problèmes liés à la gestion des **ressources humaines** sont mentionnés : impossibilité de remplacer les personnels en formation (9 %), manque d'implication (9 %) ou de formation des agents (8 %).

Peu de responsables critiquent ouvertement le décret : 14 % des professionnels interrogés préfèrent pointer les difficultés d'application – voire son manque de nouveauté (10 %).

S. G.

Contact
www.anfh.fr

Entretien de formation : une mise en œuvre retardée dans l'univers hospitalier

L'univers de l'hôpital est en constants remous. Entre deux réformes d'ordre structurel, la fonction publique hospitalière se doit aujourd'hui d'intégrer les nouvelles dispositions prévues par la réforme de la formation professionnelle de ses agents. Parmi ces nouvelles mesures figure l'institution d'un entretien de formation annuel. Un outil intéressant, mais pas forcément évident à mettre en œuvre.

Marie-Noëlle Desplanches

« *Nous sommes au milieu du gué ! lance Marie-Noëlle Desplanches, directrice d'hôpital au sein de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). La volonté des pouvoirs publics est clairement d'évoluer vers une fonction publique de métiers, dans un environnement en constante mutation. L'enjeu majeur de la modernisation de la gestion des ressources humaines consiste à concilier performance et développement des institutions et des professionnels. Cela suppose notamment de faire de la GPEEC le pivot des politiques RH. Cette volonté se heurte à une culture encore ancrée dans une gestion RH quantitative, statutaire et collective* ». Responsable du développement des compétences et de la formation continue de 70 000 agents paramédicaux, administratifs, techniques et logistiques de l'AP-HP, Marie-Noëlle Desplanches estime qu'il est nécessaire de moderniser le système, en développant une GRH plus qualitative, comprenant aussi des formes d'individualisation. Mais intégrer une stratégie de performances individuelles dans une vision de gestion collective suppose bien des changements.

De l'entretien d'évaluation à l'entretien de formation

Ainsi en 2007, la loi de modernisation de la fonction publique préconisait l'expérimentation de l'entretien d'évaluation, afin de passer peu à peu d'une logique de notation à une logique d'évaluation de la performance individuelle. En 2009, force est de constater que ces expérimentations sont restées rares dans l'univers de l'hôpital et concentrées sur les profils cadres dirigeants, cadres supérieurs et cadres. « *Aujourd'hui, seuls les directeurs d'hôpitaux sont soumis annuellement à un entretien d'évaluation obligatoire. Ce dispositif est national et géré par le Ministère de la Santé* », précise Marie-Noëlle Desplanches. Un dispositif d'évaluation intégrant la performance individuelle qui prévoit un système de rémunération avec une partie variable liée à l'atteinte des objectifs. Un point capital pour la directrice d'hôpital qui considère que pour évoluer vers une approche de performance individuelle, il faut disposer d'un système de rétribution incitatif.

Dans ce contexte, l'univers hospitalier doit mettre en œuvre un entretien de formation pour l'ensemble de ses agents, comme le prévoit le décret n° 2008-824 du 21 août 2008. Conduit par le supérieur hiérarchique, ce rendez-vous annuel a pour objectif de déterminer les besoins de formation de chaque agent. « *Mais aujourd'hui de nombreux personnels non cadres de la fonction publique hospitalière prennent encore connaissance de leur notation sans avoir été reçus au préalable en entretien d'évaluation* » observe-t-elle. « *Comment mettre en œuvre l'entretien de formation, sans qu'il soit intégré à une logique globale de gestion des compétences, en lien avec la gestion de la performance ?* »

Côté RH, la mise en œuvre de cet entretien de formation implique également l'acquisition de nouvelles compétences. « *Dans les années 90, il y a eu un engouement pour l'entretien de formation. Des centaines de cadres avaient été formés* », se souvient Marie-Noëlle Desplanches. L'entretien d'évaluation n'ayant pas été généralisé dans la fonction publique hospitalière, ce savoir est aujourd'hui perdu. 3 000 à 4 000 agents devront être à nouveau formés. Si la réforme de la formation professionnelle des agents hospitaliers va dans le bon sens pour la directrice d'hôpital, sa mise en œuvre, notamment pour l'entretien de formation, va demander du temps.

Dossier spécial GPEC dans le secteur public, lire aussi :
La GPEC, un enjeu de taille au sein du secteur public
Formation professionnelle : vers une plus grande individualisation dans le secteur public

Contact Presse
Stéphane Zunino
01 44 94 20 09
szunino@demos.fr

Rechercher
Telecharger
Recevoir

Formations diplômantes
Formations certifiantes

Demosgroup
En France
Demos Elearning Agency
Demos eprepa
Demos Outsourcing
Editions Demos
Formalangues
France Action Locale
Institut Demos
Oasys Consultants
Revue d'Etudes
Blog de Jean WEMAËRE
A l'international
Allemagne
Australie
Chine
Espagne
Maroc
Moyen-Orient
Nouvelle Calédonie
Pologne
Portugal
République Tchèque
Royaume-Uni
Outils
Formastore
MindOnSite
SkillsEval
STS

Nous contacter
Tel. +33(0)1 44 94 16 16
Fax. 33(0)1 44 94 16 00
info@demos.fr
Localisation

Recherche
Dans le catalogue
Dans le site
ok

Espace Clients

Agenda
06/05/2010
Séminaire : Application opérationnelle de la 3ème Directive EU Lutte Anti-Blanchiment
20/05/2010
Séminaire Finance Carbone : Panorama, Couvertures des Risques et Dernières Evolutions
06/05/2010
Réforme de la formation professionnelle : quels impacts sur les plans de formation 2010 ?
Toutes les news

Informations pratiques
Financement formations
Préparations formations
Déroulement formations
Espace DIF
Demande de brochure
Demande générale

Bilans et Tests
Tests de langues
Bilans de compétences
SkillsEval : Evaluez librement vos compétences !

LRQA - Plan - Index - Infos Légales - Tous droits réservés
Demos : Formation, Conseil, Editions

BASES DOCUMENTAIRES
- STATUT DES PERSONNELS
- PROTECTION SOCIALE
- RÉMUNÉRATION
- RESPONSABILITÉS DES PERSONNELS DE SANTÉ
- MAÎTRISE DES RISQUES ET SÉCURITÉ SANITAIRE
- GUIDE PRATIQUE DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL
- LES ALTERNATIVES À L'HOSPITALISATION

ACTUALITÉS

Flashs Santé
- Vers une mise en place rapide des directoires
- Le gouvernement intensifie la lutte contre la maltraitance des personnes âgées
- Hôpital 2012 : le ministère de la Santé fait le point

Tous les Flashs Santé
Les Flashs Santé en fil RSS
Qu'est-ce qu'un fil RSS ?

Lettres Hospitalières
- La Lettre de mars 2010
- La Lettre de février 2010
- La Lettre de janvier 2010

Toutes les Lettres Hospitalières

DERNIÈRES MISES À JOUR
- La protection des personnels hospitaliers victimes de violence et de harcèlement
- Les suites des congés de maladie
- Le congé de maladie « ordinaire »
- Les réseaux de santé
- Organisation et fonctionnement

Plus de documents

LES TERMES LES PLUS RECHERCHÉS
beneficiaire

LA GRH ET LA FONCTION PUBLIQUE : DES ORIENTATIONS NOUVELLES !

Vendredi 15 Mai 2009

Depuis plusieurs années, la fonction publique est traversée de nouvelles orientations impulsées par le gouvernement. Tout un dispositif réglementaire et institutionnel a été ainsi mis en place pour transformer notamment la gestion des ressources humaines.

1. Une définition commune des métiers et des emplois dans tous les ministères

A l'instar de ce qui existe dans le secteur privé avec le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (répertoire ROME) et dans les deux fonctions publiques hospitalière et territoriale, les métiers de l'Etat ont été décrits de façon harmonisée dans un document unique : le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME).
Le répertoire RIME a été défini comme étant fondé sur les fonctionnalités communes entre les ministères. Il regroupe les emplois-types ou emplois de référence traduits dans un guide méthodologique.
Le préambule du répertoire indique le caractère novateur de ce travail.
« La qualité de l'action de l'Etat dépend en grande partie de sa capacité à bien gérer ses ressources humaines. Cet enjeu confère aux directeurs des ressources humaines une importante responsabilité. Il leur appartient de relever ce défi en adaptant de façon permanente les moyens humains aux besoins des services publics et en valorisant les compétences et les qualifications des agents. Pour y parvenir, il faut davantage de fluidité dans les parcours professionnels des agents et davantage de partage interministériel dans la gestion des ressources humaines : il ne peut y avoir de frontière étanche entre les administrations au sein de la fonction publique.
Il manquait néanmoins un outil qui permette une lecture commune des emplois de l'Etat. Cette lacune est aujourd'hui comblée avec le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME).
Le RIME, résultat d'un travail collectif et interministériel, a permis en effet d'identifier et de décrire plus de deux cent-trente emplois. Le présent glossaire en reprend la liste accompagnée des définitions correspondantes.
Il est ainsi possible de mieux mesurer la richesse, la variété et la complémentarité du travail des femmes et des hommes qui exercent ces emplois au service de l'Etat. »

Les buts de ce répertoire sont affirmés ainsi :

- informer l'ensemble des citoyens sur ce que font les agents de l'Etat et favoriser la communication pour mieux recruter ;
- aider à construire des parcours professionnels dans une perspective interministérielle de mobilité ;
- aider les directeurs des ressources humaines à déterminer les emplois nécessaires à la mise en œuvre des missions de l'Etat, dans le cadre de la GPEC ;
- aider les directeurs des ressources humaines des ministères et les responsables des services déconcentrés à élaborer des actions de formation et de recrutement mieux adaptées aux besoins en compétences et à mettre en place de nouvelles mutualisations.

Redéfinition des rôles des agents de la fonction publique

Au-delà du RIME, une redéfinition des missions et des rôles des agents de la fonction publique est en cours d'études. Ainsi l'Etat compte redéployer ses ingénieurs vers de nouveaux besoins dans les domaines de l'environnement, de la prévention des risques et du développement durable.
Ce sont par exemple 2 à 300 personnes au sein des ministères de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire, de l'Agriculture et de la Pêche qui sont concernées, abandonnant leurs actuelles fonctions « *d'ingénierie concurrentielle* » dévolue désormais au secteur privé au profit de missions d'expertise, de conseil et de réalisation sur les nouveaux besoins.
« Chaque agent concerné par l'arrêt de l'ingénierie concurrentielle devra bénéficier d'un entretien individuel permettant d'établir son profil professionnel et de délecter ses motivations », est-il écrit dans le projet. A l'issue de ces entretiens, les agents se verront proposer des postes correspondant à leurs aspirations, dans un délai de deux à trois ans et bénéficieront ensuite d'un suivi individuel.

2. L'évaluation, la notation et l'entretien professionnel

Plusieurs arrêtés parus en fin d'année 2008 ont parachevé l'ensemble du dispositif sur l'évaluation, la notation et l'entretien professionnel.
Si la notation des fonctionnaires de l'Etat est prévue de longue date (article 17 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée et article 55 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée), l'évaluation est instituée par le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002.
Ce décret vise à simplifier les procédures de notation et d'avancement d'échelon tout en favorisant la carrière des fonctionnaires dont la valeur professionnelle est reconnue par l'octroi de réductions d'ancienneté plus importantes.
L'évaluation et la notation sont donc devenues des outils d'une gestion rénovée des ressources humaines.

cgos bénéficiaires du cgos compte épargne temps cte+reglement interieur gestion des risques identitovigilance mise a la retraite d office pour limite d age le 30 decembre 2009 que faut il faire personnel hospitalier prime de service reprise d'ancienneté

L'entretien professionnel

Suite aux recommandations du rapport du comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics rendu public en février 2007, la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique permet d'expérimenter la suppression de la notation au profit des fonctionnaires de l'Etat et des fonctionnaires hospitaliers.
Les articles 58 et 59 de cette loi autorisent les administrations et les établissements hospitaliers, au titre des années 2007 à 2009, à se fonder sur des entretiens professionnels, et non sur la notation, pour apprécier la valeur professionnelle des agents. Durant cette période, une suspension de la notation est donc possible à titre expérimental au sein des administrations et établissements qui le souhaitent.

L'évaluation s'effectue dorénavant au travers d'un entretien professionnel de chaque agent avec son supérieur hiérarchique direct et le renforcement du lien entre cet entretien et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration. Huit ministères ont mis en œuvre cet entretien dès 2007. Les autres mettent en place en 2008 et 2009, ainsi que la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale.
Lors de cet entretien annuel, tout fonctionnaire a la possibilité d'évoquer avec son supérieur hiérarchique direct un certain nombre de sujets fondamentaux de la gestion des ressources humaines. Cet entretien donne lieu à compte-rendu, voire à un procès verbal signé entre le responsable direct et le fonctionnaire...

Un temps de bilan est consacré dans cet entretien aux résultats professionnels atteints par l'agent, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Un second temps de l'entretien permet la fixation des objectifs pour l'année à venir. La discussion porte également sur la manière de servir de l'agent. Enfin, l'entretien est l'occasion d'évoquer les besoins de formation du fonctionnaire et des aspects du DIF ainsi que des perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité.
Les modalités d'organisation de l'entretien professionnel sont précisées par arrêté, ministère par ministère. Ce texte fixe également, de manière exhaustive, les autres thèmes qui sont abordés dans son cadre. Enfin, il détermine les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée.
« *Exprimée par le compte-rendu de l'entretien professionnel, la valeur professionnelle est tout d'abord susceptible de donner lieu à l'attribution de réductions ou de majorations de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un autre. Ces bonifications d'ancienneté sont attribuées par le chef de service compétent aux fonctionnaires qui se distinguent, en modulant leur répartition selon les critères d'appréciation de la valeur professionnelle précisés par l'arrêté ministériel relatif à l'entretien professionnel. Ce même texte détermine les modalités de répartition des réductions ou majorations et les chefs de services auxquels les contingents seront attribués. Chaque ministère détermine aussi les quotas de réduction d'ancienneté et les modalités de répartition les mieux adaptés à son mode de gestion.*
En ce qui concerne l'avancement de grade, il est également tenu compte du nouvel exercice d'appréciation de la valeur professionnelle des agents. A cet effet, les comptes rendus d'entretiens professionnels sont pris en compte pour l'établissement du tableau d'avancement. »
Ces deux derniers dispositifs ne sont pas encore mis complètement en pace dans la FPE et ne le sont pas dans la FPH (sauf éventuellement pour le personnel de direction) et la FPT.

3. Des partenariats public-privé entre administrations publiques et entreprises

Le 8 février 2008 a été instituée une structure informelle dénommée « Comité DRH » comportant aussi bien des représentants d'entreprises privées et publiques que des administrations. Instrument de réflexion et d'actions, ce comité a pour but de permettre l'échange entre les administrations et les entreprises privées et publiques afin de « *faire de l'Etat le meilleur employeur de France* ».
Les thèmes retenus concernent le parcours de carrière et la mobilité, l'évaluation, la rémunération au mérite, la formation, la GPEC.

Ce comité DRH a amené à la rédaction d'une convention signée le 12 janvier dernier, pour une durée de trois ans, entre une vingtaine de DRH, sous l'égide du secrétaire d'État à la Fonction publique, André Santini. Cette convention, s'appuyant sur le concept de la mobilité, permet la mise à disposition de fonctionnaires vers des entreprises telles qu'Areva, le Crédit Agricole, La Poste, France Telecom, la SNCF, EDF, Groupama, Axa et réciproquement l'introduction au sein de la Fonction Publique (ministère de l'Intérieur, de l'Ecologie, des Finances, Assistance Publique Hôpitaux de Paris…).
Cette convention permet plusieurs formes juridiques sur cette mobilité : mise à disposition, détachement, mise en disponibilité… De même, le contenu, la durée des missions restent à la discrétion des signataires.

4. L'Ecole de la GRH

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), afin de s'engager dans des relations plus partenariales avec les ministères, a mis en place en mars 2007 un réseau dénommé « *Ecole de la GRH* » avec pour objectif d'améliorer la formation des agents qui travaillent, au sein des différents ministères, dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines (recrutement, GPEC, gestion de carrière, formation, action sanitaire et sociale) et de doter les services en charge de la gestion des ressources humaines des outils nécessaires, en terme de formation, pour gérer les compétences.

Dans le cadre de cette structure virtuelle, une démarche de labellisation d'actions de formations du domaine des ressources humaines a été entreprise.

Trois domaines sont étudiés par cette Ecole :

- « *La construction de référentiels de formation afin de doter le secteur de la GRH de référentiels de formation permettant de mieux traduire, en terme de formation, les compétences clés à détenir dans les métiers de la GRH.*
- La mutualisation des ressources où il s'agit de répondre à un besoin très opérationnel, consistant, d'une part, à doter les administrations des ressources nécessaires pour apprendre, collectivement, à construire une politique de GRH et, d'autre part, à faciliter un meilleur partage des compétences et des connaissances afin de réduire la perte des savoirs collectifs et individuels.
- *La labellisation de formations afin de doter l'administration d'un instrument permettant une meilleure lisibilité de l'offre de formation, notamment pour les services déconcentrés.* ».

Une trentaine de formations spécialisées en RH au sein de la fonction publique ont été présentées devant le comité de

pilotage de cette école et cinq dossiers* ont été plébiscités et sont estampillées du label « *Ecole de GRH* ». Ceci permet aux agents de suivre une formation reconnue quel que soit son affectation, formation dont les contenus et les acquis, clairement centrés sur la pratique professionnelle, ont été définis au niveau interministériel.

* adaptation à l'emploi des gestionnaires RH (ministère des Affaires étrangères et européennes) ; gestion prévisionnelle des ressources humaines, négociation avec les partenaires sociaux (centre de formation au management de la défense) ; insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Ira de Metz) ; mise en oeuvre d'une Gpeec (Institut de gestion publique et de développement économique –IGPDE).

4. Conclusion

La simple lecture de tous ces dispositifs nouveaux indique l'ampleur des bouleversements en cours au sein de la fonction publique et de son management au travers de la GRH.

Quelle fonction publique demain ? Pour quelles missions ? Telles sont les questions qui se profilent maintenant derrière tous ces dispositifs.

La fonction publique est un énorme bateau. Ses puissants moteurs bâtis au temps du Conseil national de la Résistance lui ont permis de tracer un sillage profond dans le pays.

Mais tout paquebot nécessite de l'espace et du temps pour que sa trajectoire soit modifiée. Il ne serait pas judicieux de vouloir le mettre face au vent sans que le tangage ne soit éprouvé.

Pour aller plus loin :

- Notation et évaluation des fonctionnaires hospitaliers (*Statuts des personnels*)
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (*Statuts des personnels*)
- La formation professionnelle continue des personnels hospitaliers (*Statuts des personnels*)

LANCEMENT DE L'EXPERIMENTATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LA FPH

Il s'agit de substituer à la notation le compte rendu de l'entretien professionnel annuel pour apprécier la valeur professionnelle des agents. Cette expérimentation a déjà été conduite avec succès dans la fonction publique d'Etat qui en a fait une règle pérenne.

Promouvoir l'évaluation dans la fonction publique hospitalière, c'est contribuer à clarifier le management, inciter à la réflexion en la matière, se doter d'un outil pour développer les compétences des équipes et valoriser la contribution des agents. Ce dispositif s'appuie largement sur une mise en œuvre du *Répertoire des métiers de la FPH* et complète l'entretien de formation institué par le décret du 21 août 2008 sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

1. CADRE DE L'EXPERIMENTATION

➢ Dispositif légal et réglementaire

- L'article 65-1 de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière prévoyait l'expérimentation depuis 2007. La loi du 3 août 2009 sur la mobilité et les parcours professionnels dans la fonction publique modifie la période de cette expérimentation qui n'avait pas commencé et couvre désormais les années 2009 à 2011.
- Un décret en Conseil d'Etat, assorti d'un arrêté ministériel fixant un modèle de compte rendu d'entretien professionnel, détermine les conditions de l'expérimentation. Ce projet de texte sera soumis pour avis au Conseil supérieur de la FPH.

➢ Spécificités de la fonction publique hospitalière

- L'expérimentation touchera d'emblée l'ensemble des établissements publics, lesquels sont autonomes. C'est une difficulté supplémentaire par rapport à la fonction publique d'Etat qui a d'abord publié un décret-cadre (17 septembre 2007) auquel ont « adhéré » successivement les ministères par voie d'arrêté (arrêté du 31 mars 2009 pour les ministères sociaux par exemple).
- Seuls les agents de catégorie A seront concernés au cours de la première année, dont les cadres, conformément à ce qu'a annoncé la ministre en décembre 2009.
- L'appréciation de la valeur professionnelle des agents conditionne une large partie de leur régime indemnitaire (« prime de service »), ainsi que l'avancement d'échelon modulé, sans pour autant que les pratiques soient homogènes entre établissements.
- Ces spécificités imposent à la fois de conduire une large concertation préalable à la réforme et d'assurer un accompagnement pédagogique important afin de ne pas mettre les établissements en difficulté.

2. ACCOMPAGNEMENT DE L'EXPERIMENTATION

- Novembre / Décembre 2009 : Réalisation d'une enquête qualitative et quantitative sur les pratiques d'évaluation en cours dans 55 EPS sélectionnés de manière aléatoire.
- Janvier / Février 2010 : Concertation avec les organisations syndicales.
- Mars 2010 : Présentation pour avis au conseil supérieur de la FPH.
- Mars / Avril 2010 : Présentation du décret au Conseil d'Etat
- Mai 2010 : Publication du décret et de l'arrêté + circulaire
- Juin 2010 : Définition de la formation à la conduite de l'entretien professionnel comme une des actions prioritaires au sein de la circulaire DHOS sur la formation.

TEXTES OFFICIELS

Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
Journal Officiel du 6 février 2007
www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000465739&fastPos=1&fastReqId=2104683655&categorieLien=id&oldAction=rechTexte

LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la **mobilité et aux parcours professionnels** dans la fonction publique (art. 35)
Journal Officiel du 6 août 2009
http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020954520&fastPos=1&fastReqId=361018689&categorieLien=id&oldAction=rechTexte

Décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la **formation professionnelle tout au long de la vie** des agents de la fonction publique hospitalière
Journal Officiel du 23 août 2008
http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019354799&fastPos=1&fastReqId=1140486194&categorieLien=id&oldAction=rechTexte

Article 1

La formation professionnelle tout au long de la vie des agents titulaires et non titulaires de la fonction publique hospitalière a pour but de leur permettre d'exercer efficacement leurs fonctions durant l'ensemble de leur carrière, d'améliorer la qualité du service public hospitalier, de favoriser leur développement professionnel et personnel et leur mobilité. Elle contribue à créer les conditions d'un égal accès aux différents grades et emplois entre les hommes et les femmes.
La formation professionnelle tout au long de la vie comprend principalement les actions ayant pour objet :
1° De donner aux personnes sans qualification professionnelle accédant à un emploi, une formation professionnelle initiale théorique et pratique afin de les préparer à occuper cet emploi ;
2° De garantir, de maintenir ou de parfaire les connaissances et la compétence des agents en vue d'assurer :
a) Leur adaptation immédiate au poste de travail ;
b) Leur adaptation à l'évolution prévisible des emplois ;
c) Le développement de leurs connaissances ou compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences ;

3° De proposer aux agents des actions de préparation aux examens et concours et autres procédures de promotion interne ;
4° De permettre aux agents de suivre des études favorisant la promotion professionnelle, débouchant sur les diplômes ou certificats du secteur sanitaire et social dont la liste est fixée par arrêté du ministre chargé de la santé ;
5° De proposer aux agents des actions de conversion leur permettant d'accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à de nouvelles activités professionnelles ;
6° De permettre aux agents de parfaire leur formation en vue de réaliser des projets personnels et professionnels, grâce notamment au congé de formation professionnelle ;
7° De proposer aux agents un bilan de compétences. Ce bilan a pour objet de leur permettre d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ;
8° De préparer les agents à la validation des acquis de l'expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ayant vocation à être inscrit au répertoire national des certifications professionnelles.
Les personnes bénéficiant des contrats mentionnés aux articles L. 5134-20, L. 5134-35 et L. 5134-65 du code du travail ont accès aux actions de formation mentionnées aux 1°, 2°, 3°, 7° et 8°.

Article 4

Les agents bénéficient chaque année d'un entretien de formation avec leur supérieur hiérarchique visant à déterminer leurs besoins de formation.
L'entretien de formation a notamment pour objet de :
1° Rappeler les suites données aux demandes antérieures de formation de l'agent ;
2° Discuter des actions de formation qui apparaissent nécessaires en fonction des missions de l'agent et de ses perspectives professionnelles ;
3° De permettre à l'agent de présenter ses demandes de préparation aux concours, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et de période de professionnalisation.
Un compte rendu de l'entretien de formation est établi sous la responsabilité du supérieur hiérarchique. Les objectifs de formation proposés pour l'agent y sont inscrits. L'agent en reçoit communication et peut y ajouter ses observations. Ce compte rendu est versé à son dossier.
L'agent est informé par son supérieur hiérarchique des suites données à son entretien de formation. Les refus opposés aux demandes de formation présentées à l'occasion de l'entretien de formation sont motivés.

Circulaire DHOS/RH2/RH4 n° 2009-173 du 22 juin 2009 relative à l'application du décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la **formation professionnelle tout au long de la vie** des agents de la fonction publique hospitalière
http://www.sante-sports.gouv.fr/fichiers/bo/2009/0907/ste_20090007_0100_0129.pdf
Bulletin officiel santé, protection sociale, solidarité n° 7, 15 août 2009

Arrêté du 9 février 2010 définissant le modèle de convention type pour la réalisation d'un **bilan de compétences** des personnels des établissements énumérés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=82C7C61E0CE807246FA5DD7E4B138D51.tpdjo02v_3?cidTexte=JORFTEXT000021841579&categorieLien=id
Journal Officiel du 18 février 2010

Circulaire n° DHOS/RH4/2010/57 du 11 février 2010 relative à la mise en oeuvre du **congé de formation professionnelle** des agents de la fonction publique hospitalière
www.sante-sports.gouv.fr/circulaire-no-dhos-rh4-2010-57.html
A paraître au Bulletin officiel santé, protection sociale, solidarité

Chantal Deslandes
mars 2010

L'entretien professionnel, un outil aux multiples enjeux

Par Véronique de Clarens

Créé par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, l'entretien professionnel vient renforcer la panoplie des outils permettant au salarié de devenir acteur de son évolution professionnelle. Centré sur l'écoute et le dialogue entre ce dernier et sa hiérarchie, il tend à concilier souhaits de l'un et besoins de l'autre, dans un souci commun de maintien et développement des compétences. Les entreprises concernées ont à le mettre en œuvre pour la première fois d'ici la fin de l'année 2006. Le soin étant laissé aux branches professionnelles d'en définir elles-mêmes les modalités d'application, une grande diversité d'approches se dessine. Elle met en évidence deux conditions clés de réussite de cette démarche : l'implication managériale et une méthodologie appropriée.

Par l'accord national interprofessionnel (Ani) du 20 septembre 2003, les partenaires sociaux introduisent l'obligation pour les entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien professionnel individuel consacré à la formation des salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. La loi du 4 mai 2004 n'a pas retenu cette disposition, laissant le soin aux branches professionnelles de définir elles-mêmes leur politique, en fonction de leurs besoins respectifs. L'entretien professionnel est donc obligatoire dans les entreprises qui entrent dans le champ d'application de l'Ani, soit les secteurs industriels, commerciaux et artisanaux, ou dans celui d'un accord de branche qui l'a mentionné[1], notamment pour les secteurs agricoles, les professions libérales ou l'économie sociale.

Au cœur de la réforme de la FPC

En 2004, la loi réformant la formation professionnelle continue propose de nouveaux dispositifs pour répondre aux besoins d'une économie ouverte, de plus en plus concurrentielle et confrontée dans les années à venir à un déficit de qualifications et de compétences. Cette montée en puissance des compétences ne peut s'envisager sans l'implication forte des salariés.

L'entretien professionnel a pour mission d'articuler l'ensemble des mesures de formation - droit individuel à la formation, contrat et période de professionnalisation, bilan de compétences, plan de formation, validation des acquis de l'expérience, congé individuel de formation - aux projets des salariés et aux besoins des entreprises.

Centré sur le collaborateur et son projet professionnel, cet entretien se distingue nettement des autres types d'entretiens déjà pratiqués par certaines entreprises : entretien annuel, de progrès, d'évaluation, de carrière… L'avenant n° 1 du 20 juillet 2005 précise que "*l'entretien professionnel consacré à la formation a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de cette dernière*".

C'est cette définition qui nous servira de référence pour ce dossier.

La plupart des accords de branche[2] mentionnent l'entretien professionnel, mais de manière très différente selon les cas. De quelques lignes succinctes à une liste de détails très précis (durée, lieu, convocation, documents rédigés à l'issue de l'entretien…), on observe une grande diversité d'approches d'un accord à l'autre.

Véronique de Clarens est chargée d'études à la direction Juridique-Observatoire du Centre Inffo

Entretien professionnel et employabilité

Autre ambition des signataires de l'Ani et de la loi du 4 mai 2004 : développer l'employabilité des salariés, dans un contexte économique difficile où l'accès et le maintien dans l'emploi sont de plus en plus incertains. La réforme de 2004 introduit la notion de coresponsabilité de l'entreprise et des salariés dans le développement de l'employabilité. Concept dans l'air du temps, soit elle est définie par rapport au salarié : "*c'est la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise*"[3] ; soit elle relève de la responsabilité de l'en-

1 *Cf.* article de Jean-Philippe Cépède, p. 25.

2 *Cf.* article sur les accords de branche p. 29.

3 *Cf.* Perreti 2003, cité dans Bader Fatima, *Le développement des agents de maîtrise : performance économique pour l'entreprise et protection sociale pour les salariés*, Institut International de l'audit social, Actes 2005.

treprise : "*Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables*"[4]. Ainsi, est-il mentionné dans le préambule de l'Ani du 20 septembre 2003 que le salarié devient "*acteur de son évolution professionnelle grâce aux entretiens professionnels*". D'autre part, l'entreprise doit "*concourir au maintien et au développement des compétences des salariés confrontés aux mutations professionnelle induites par l'évolution des métiers*"[5]. L'employabilité des salariés devient donc un enjeu important pour les entreprises, comme l'illustre le choix de Leroy-Merlin de faire reposer sa politique de développement des compétences sur deux points forts : l'employabilité et la performance collective[6]. L'entretien professionnel "*sert de base à cet édifice de responsabilisation de chacun*"[7]. Au salarié, il revient de construire et développer un projet professionnel. Il n'est plus question pour lui de subir une évolution professionnelle, mais d'en être acteur, en utilisant les moyens à sa disposition pour développer ses compétences, notamment le Dif dont il a l'initiative. Quant à l'entreprise, son rôle est de donner une visibilité sur l'évolution des postes et des métiers en interne, mais également en externe, en s'aidant des travaux des observatoires de branches[8]. Elle doit également informer le salarié sur les différents dispositifs de formation dont il peut bénéficier.

La réforme de la formation professionnelle introduit donc un nouveau paradigme des relations entre le salarié et l'entreprise : la co-construction de la professionnalisation, dont l'entretien professionnel est le principal outil.

Mobiliser les acteurs

Un instrument de la GPEC[9]

Il est à noter que si l'entretien professionnel est principalement un acte de management entre un responsable hiérarchique et un collaborateur, l'implication de la direction dans cette démarche est indispensable. C'est elle qui a la légitimité pour impulser la dynamique, en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise[10].

Une gestion des compétences bien bâtie, équipée de référentiels d'emploi et de compétences, de fiches de postes, une politique de formation ambitieuse exigent l'implication des salariés. Formidable outil pour la motivation des salariés, l'entretien professionnel est un espace d'écoute de leurs projets (mobilité, formation, management…). Il est l'occasion privilégiée pour identifier les compétences et potentiels existants dans l'entreprise et anticiper ses besoins en la matière.

Sensibiliser les salariés

L'entreprise doit développer une communication adaptée afin d'impliquer les salariés[11] dans la démarche et lever les freins. L'entretien professionnel offre au salarié un moment privilégié pour s'interroger et exprimer ses souhaits de développement professionnel, ainsi que pour les confronter aux projets de l'entreprise. Il lui apporte une visibilité sur l'évolution des métiers et les possibilités de mobilité dans l'entreprise et lui permet de se préparer éventuellement au changement par des actions de formation.

Un acte de management

L'encadrement de proximité joue un rôle majeur dans le développement des compétences au sein de l'entreprise. Avec la mise en œuvre de l'entretien professionnel, une nouvelle mission lui est confiée. Plus souvent centrés sur la production et sur la performance, les managers doivent intégrer une dimension ressources humaines/formation à leurs fonctions. Outre identifier les compétences à acquérir par leurs collaborateurs, les managers doivent être en mesure de les accompagner individuellement, de les informer, les conseiller et d'instruire leurs demandes[12].

La dimension d'écoute du projet professionnel du salarié, centrale dans l'entretien professionnel, modifie structurellement la nature des entretiens dont certains managers avaient l'habitude. En effet, il ne s'agit pas ici d'évaluer une performance ou des objectifs, mais avant tout d'écouter un projet, de discuter de sa faisabilité dans l'entreprise et des moyens pour y parvenir en termes de formation et de poser les bases d'un échange "gagnant-gagnant". L'entretien professionnel constitue ainsi une opportunité pour l'encadrement d'optimiser son management par une meilleure connaissance des projets de chacun.

C'est aussi indéniablement une nouvelle exigence pour les managers. Seront-ils prêts à y répondre ? Il semble nécessaire de les sensibiliser aux enjeux de l'entretien professionnel, de les informer sur les dispositifs de la formation professionnelle et de les former à la conduite de l'entretien. Certaines entreprises mettent également en place des dispositifs d'accompagnement des managers dans cette nouvelle fonction : groupe d'échange des pratiques, soutien du service ressources humaines, accompagnement individuel, etc.

Le rôle des Opca

D'après l'Ani, il revient aux organismes paritaires collecteurs agréés (Opca), pour les secteurs professionnels non couverts par une branche, de définir les modalités pratiques de mise en œuvre des entretiens professionnels : préparation, information des instances représentatives du personnel, formalisation des conclusions, prise en charge de la formation des managers, etc.

Les Opca jouent également un rôle important dans l'information et la sensibilisation des entreprises en matière d'entretien professionnel.

En proposant des outils (guide, grille d'entretien, etc.) adaptables suivant chaque structure, ils aident les entreprises, notamment les plus petites, à s'approprier ce nouveau dispositif. Certains Opca, à l'image de l'Opcareg[13], financent des actions d'accompagnement des entreprises. Pour l'organisme interprofessionnel, l'entretien professionnel constitue un outil stratégique pour optimiser l'investissement formation de l'entreprise.

4 Définition du cabinet Développement et Emploi, reprise par Finot en 2000, citée dans *ibid.*

5 *Cf.* Élisabeth Bauby, "La branche des sociétés d'assurances parmi les pionnières", p. 66.

6 *Cf.* Benoît Serre, "Une affaire de management", p. 49.

7 *Idem.*

8 *Cf.* Élisabeth Bauby, *op.cit.*

9 *Cf.* Bertrand Périn, "Un nouvel outil pour la GPEC", p. 22.

10 *Cf.* Alain Meignant, "Une nouvelle chance de dialogue à saisir", p. 16.

11 *Cf.* Catherine Agostini, "Les bénéfices pour le salarié : portée et limites", p. 52.

12 *Cf.* Alexandre Ginoyer, "Former les managers à leur nouveau rôle est fondamental", p. 43.

13 *Cf.* Yves Hinnekint, "Un dispositif « gagnant-gagnant » pour les entreprises et les salariés", p. 62

Diversité des pratiques

D'après une enquête réalisée par la Cegos[14] en mars 2006, 62 % des salariés ont bénéficié d'un entretien formalisé avec leur manager et 55 % ont eu un entretien professionnel, ces deux entretiens étant réalisés en même temps dans les trois quarts des cas. Ces chiffres encourageants recouvrent en fait deux tendances : dans la pratique, une majorité d'entreprises mettent en œuvre un entretien périodique avec leurs salariés, mais elles sont rares à en consacrer un spécifiquement au projet professionnel de leurs collaborateurs. Rappelons que cette nouvelle disposition entre en vigueur seulement cette année pour un grand nombre d'entre elles, suite à l'extension des accords de branche.

Si pour certaines entreprises, entretien annuel et entretien professionnel[15] sont confondus pour des raisons pratiques, pour d'autres, comme Leroy-Merlin, il s'agit d'un choix délibéré[16]. Cette approche n'est toutefois pas sans risque. D'un entretien portant principalement sur l'atteinte d'objectifs et l'évaluation de la performance, le manager doit glisser vers un entretien centré sur le projet professionnel du collaborateur. D'une fonction d'évaluateur, il doit passer, non sans difficultés certaines, à un rôle d'accompagnateur d'un parcours professionnel, en adoptant une attitude facilitant la libre expression du salarié. Pour leur part, certaines entreprises préfèrent alterner tous les deux ans l'entretien professionnel avec l'entretien d'évaluation.

Il convient de trouver les complémentarités entre l'un et l'autre, en fonction de la culture et des pratiques de l'entreprise. La politique des entretiens professionnels peut également se faire par étapes[17], en laissant à chacun des acteurs le temps de se familiariser avec cette nouvelle démarche.

L'avenant du 20 juillet 2005 précise que "*si l'employeur le souhaite*", l'entretien peut avoir lieu "*avec un concours technique extérieur*". Si cette possibilité remet en cause l'idée de l'entretien professionnel comme acte de management, elle présente cependant certains avantages. Un consultant, extérieur à l'entreprise, pourra conduire les entretiens dans un climat neutre et apporter son expertise en formation au salarié et à l'entreprise, comme en témoigne l'entreprise Juva Production[18]. Cette alternative pourrait être particulièrement utile aux petites entreprises qui ont du mal à mobiliser l'encadrement pour réaliser les entretiens. Certains organismes proposent déjà cette prestation. Pour garantir le bon fonctionnement du dispositif, l'implication des managers dans la construction du plan d'actions qui suit est néanmoins nécessaire afin d'éviter certains blocages ou conflits internes.

Un rendez-vous à préparer et à suivre[19]

Un entretien professionnel ne s'improvise pas. Il fait partie d'un processus avec des étapes à respecter en amont et en aval du rendez-vous. La réussite de la démarche dépend en partie de la préparation des acteurs : au niveau de la politique globale de l'entreprise, des managers et des collaborateurs. Cela suppose que chacun en ait bien compris le sens et les objectifs. Des supports (guide, questionnaire…) aident à le préparer en formalisant des questions. L'entretien peut comporter deux parties, la première portant sur un bilan des actions réalisées et des compétences mises en œuvre par le salarié pendant la période écoulée. La seconde sera axée sur le projet du salarié et sur la co-construction d'un plan d'action autour de l'évolution envisagée. Le dialogue porte sur le développement des compétences du salarié par la formation, mais également par d'autres moyens : exercice de la fonction tutorale, participation à un groupe de travail, développement d'une nouvelle activité… Si les projets de l'entreprise et ceux du salarié peuvent diverger, il n'en demeure pas moins que la négociation doit aboutir à des solutions partagées, qui seront validées lors du suivi de l'entretien. C'est en effet une étape majeure du processus. Un entretien sans suivi est vite relégué au rang de formalité, décrédibilisant le management. Alors que la mise en œuvre d'actions initiées grâce aux échanges de l'entretien professionnel impulse une dynamique dont chacun pourra bénéficier : les salariés, les managers et l'entreprise dans sa globalité.

14
Cegos, Enquête sur la Réforme de la Formation Professionnelle 2006.

15
Cf. Témoignage de l'entreprise Legallais-Bouchard, p. 70

16
Cf. Benoît Serre, "Une affaire de management", p. 49.

17
Cf. Jacky Dessaigne, "Les petites entreprises aussi", p. 72.

18
Cf. Guillaume Laporte et Jean-Jacques Madry, "L'expression plus libre face à un consultant", p. 68.

19
Cf. Mathilde Bourdat, "Des clés pour bien le conduire", p. 56.

Sécuriser les parcours de professionnalisation

L'entretien professionnel est ainsi au carrefour de multiples enjeux : outil pour rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle, acte de management, élément stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des entreprises et enfin, dispositif d'intérêt général pour développer l'employabilité des salariés.

Il s'intègre dans la réflexion actuelle sur la sécurisation des parcours professionnels. En effet, les caractéristiques du travail sont aujourd'hui marquées par des mobilités choisies ou subies. Il faut donc trouver des garanties pour les individus, afin d'éviter les ruptures entre les transitions professionnelles et le cas échéant, les accompagner. L'entretien professionnel a pour objectif d'anticiper les évolutions de l'entreprise (nouveaux projets de développement, départs en retraite, fermeture d'activités…), des métiers et du salarié lui-même, par un dialogue concerté et débouchant éventuellement sur des actions de formation. En cela, il est un outil de prévention qui doit permettre de maintenir et développer les compétences des salariés, et d'assurer ainsi leur employabilité.

Véronique de Clarens

L'entretien professionnel

Les bénéfices pour le salarié : portée et limites

Par Catherine Agostini

La réforme de la formation professionnelle continue renforce la possibilité pour le salarié d'être acteur de son devenir, augmentant ainsi sa motivation à développer ses compétences. L'entretien professionnel est l'élément central de l'expression des besoins et aspirations individuelles, mais il doit être entouré d'un certain nombre de conditions managériales favorables pour porter tous ses fruits.

Catherine Agostini
est consultante
à Terence Conseil.

"Le passeport formation et les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de sa branche professionnelle doivent permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins en qualification de son entreprise ou, plus généralement, de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles."

Ainsi, avec l'accord sur la formation du 20 septembre 2003, l'entretien professionnel devient-il l'outil central pour que le salarié puisse non seulement exprimer ses attentes, mais également construire avec l'entreprise son parcours professionnel. L'opportunité lui est ainsi donnée d'infléchir l'avenir qu'il aurait eu sans ce nouveau dispositif…

Les points positifs

Être acteur de son devenir professionnel

Pour le salarié et les entreprises qui ont à cœur de faire vivre le nouveau dispositif, il est sans nul doute possible d'en tirer de nombreux avantages.

Déjà, en 1992, le bilan de compétences offrait au salarié la possibilité de se positionner comme acteur de son devenir professionnel. La réforme de la formation professionnelle continue renforce ce positionnement.

En effet, il n'est plus question de procurer au salarié qui le souhaite un simple moment pour faire le point sur ses compétences et son parcours ; il s'agit aujourd'hui d'une obligation faite à l'entreprise de permettre à ses salariés de maintenir et de développer leurs compétences au travers notamment du droit individuel à la formation.

Dans ce contexte, l'entretien professionnel est l'outil central qui permet d'instituer l'échange entre le salarié et son entreprise par le biais de l'encadrant. Grâce à cet échange, le salarié peut construire sa carrière et son avenir. En faisant part de ses attentes, de ses projets, de ce qui l'anime et l'intéresse, il permet à l'entreprise d'intégrer "l'Homme", avec toute sa dynamique motivationnelle, au cœur de la gestion prévisionnelle de ses ressources. La gestion des carrières n'est plus faite de la simple concordance ponctuelle entre une opportunité et un salarié qui pourrait à cet instant la saisir. Elle se doit d'être anticipée, réfléchie et surtout basée sur les attentes et les désirs des salariés.

Pourquoi prendre en compte les attentes et les désirs d'"Homme", alors que la contrainte est de plus en plus forte et que l'on peut alors arguer qu'il doit subir ou partir ? Simplement du fait que déterminer son propre parcours est une démarche endogène à la personne. Le développement des compétences ne s'effectuera pas sous la pression, mais sera choisi de manière volontaire. Existe-t-il une force plus grande que la volonté pour animer et porter à des niveaux d'excellence ?

Développer son employabilité

Depuis le début des années 1990, le monde de l'entreprise s'accélère. Les contraintes économiques et technologiques obligent à toujours plus d'adaptation sous peine de se voir, au mieux, dépassé et, au pire, "hors course".

De fait, les salariés doivent de plus en plus développer leur employabilité. Aujourd'hui, le développement des compétences se trouve à la jonction de la volonté de l'organisation à ajuster ses ressources au plus près et de celle d'un salarié à étendre le champ de son emploi.

C'est bien en développant son employabilité que le salarié devient une ressource d'adaptation pour l'entreprise et c'est encore grâce à elle qu'il peut satisfaire ses aspirations, ouvrir des perspectives d'évolution ou

DR

bien encore se prémunir contre des accidents de parcours (restructuration, fusion, licenciement…).

Pour le salarié, développer son employabilité est la possibilité de se projeter dans l'avenir. Il sait alors qu'il dispose de ressources utiles qu'il pourra faire valoir. Car, aujourd'hui, le problème n'est pas tant de perdre son emploi que d'en retrouver un autre équivalent et ce, rapidement. Dans les années 1960, perdre un emploi le matin n'empêchait pas de se trouver en poste le lendemain. Aujourd'hui, le plein emploi est devenu un lointain souvenir et la seule manière de se prémunir est d'accroître ses ressources pour élargir le champ de ses possibles.

Soutenir sa motivation

On peut être surpris de la proportion de personnes qui, même à notre époque, n'ont pas choisi leur devenir. À l'heure où la mise en place de processus qualité est l'une des préoccupations majeures des entreprises, la course à la productivité oblige paradoxalement à "flirter" avec les limites de la qualité (la juste nécessaire), privant ainsi le salarié du plaisir d'être satisfait de sa propre réalisation. La complexité de notre environnement professionnel ne nous facilite pas non plus la vision de contribuer à quelque chose de plus grand que nous. De même, l'instabilité croissante oblige à une mobilité qui ne nous permet plus d'approfondir et de devenir le professionnel reconnu pour la maîtrise de son domaine.

Force est de constater que beaucoup de salariés sont entrés dans une spirale de démotivation où les seules préoccupations restent de subvenir aux besoins de sa famille et de se maintenir à un niveau de performance toujours plus haut pour échapper au prochain plan social.

Or, la satisfaction d'avoir un métier qui nous corresponde, la satisfaction du travail bien fait, la satisfaction de contribuer à une réalisation qui dépasse notre simple travail, la satisfaction d'être reconnu pour son professionnalisme… sont autant de leviers qui procurent le plaisir utile et nécessaire à soutenir la motivation et l'action. Ce n'est pas à l'encadrant de motiver. Tout au plus, il anime : il ne fait que créer les conditions nécessaires pour que son collaborateur découvre ses propres leviers et les actionnent.

L'entretien professionnel permet de cultiver ces conditions en élargissant l'horizon des possibles, en ouvrant également des portes de sortie, en suggérant que rien n'est figé, en favorisant la libre expression sur les craintes, les envies…

> **"Le salarié ne va plus ressentir l'angoisse inhibitrice de se sentir piégé dans un environnement où l'on décide à sa place de ce qu'il deviendra. Au contraire, il pourra ressentir le plaisir d'être acteur"**

Le salarié peut alors retrouver un nouveau souffle. Il va pouvoir passer d'un comportement où il manifestait son désintérêt à celui de l'action et de l'implication. Il ne va plus ressentir l'angoisse inhibitrice de se sentir piégé dans un environnement où l'on décide à sa place de ce qu'il deviendra. Au contraire, il pourra ressentir le plaisir d'être acteur.

Si, sans nul doute, le salarié peut tirer parti de ce nouveau dispositif, il se heurtera toutefois à des limites du fait que l'entreprise qui l'emploie a ses propres contraintes, son organisation, sa politique de développement, etc.

Les limites

Une information souvent insuffisante

L'un des objectifs de l'entretien professionnel est de faire exprimer à

son collaborateur ses attentes à l'égard de son parcours professionnel. Encore faut-il que ledit collaborateur ait déjà eu accès à une information suffisamment lisible en la matière pour qu'il puisse apprécier si son projet est réaliste.

Dans l'entreprise, telle filière peut l'intéresser, mais un référentiel existe-t-il pour mesurer l'écart entre le poste actuel et le poste cible ? Les pré-requis nécessaires ont-ils été identifiés pour l'accès à ce parcours ? La passerelle entre deux filières est-elle définie par une formation susceptible de permettre l'acquisition des compétences manquantes ? L'entreprise connaît-elle les opportunités possibles au sein de l'organisation à l'échéance du plan de développement de son salarié ?

Toutes les entreprises ne se sont pas dotées des structures ou des outils qui permettent à leurs salariés de trouver réponse à leurs questions. Cela suppose une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences suffisamment réfléchie et effective.

Créer des attentes auxquelles on ne peut pas répondre

Cet espace d'échange qu'est l'entretien professionnel va susciter l'expression d'attentes et de désirs auxquels l'entreprise ne peut légitimement pas toujours répondre. Tous, nous aspirons à mieux et de fait, même si certaines possibilités existent, nous ne pourrons tous accéder au poste ou à la promotion convoités.

De plus, que répondre à un collaborateur dont le projet s'inscrit sur plusieurs années, alors que l'on sait que sur cette période, l'entreprise sera soumise à des restructurations ? Comment réagir face un projet d'acquisition de nouvelles compétences dont on sent qu'elles seront rapidement obsolètes (exemple des nouvelles technologies) au sein de l'organisation ? Quels arbitrages ? Les attentes du salariés ou les nécessités de l'entreprise ?

Générer la frustration

Au-delà, même si le projet est réaliste, l'entreprise a-t-elle toujours les moyens de le rendre réalisable ? Certaines compétences demandent un réel investissement pour être développées : le Dif sera-t-il suffisant pour permettre cette acquisition ?

Par ailleurs, l'encadrement sera inévitablement contraint de faire face à des situations de frustration au sein de son équipe. Comment peut-il réagir face un salarié qui aura la perception d'avoir été "dupé" par un nouveau dispositif qui, pour lui, ne tient pas ses promesses ? Le cercle vertueux de la motivation sera rompu… et le désenchantement accentuera la démotivation, générant peut-être même un tel sentiment d'injustice que la rébellion risque de poindre (conflit dans l'équipe, avec sa hiérarchie…).

Le non-accès à un avenir qui était perçu comme légitimement acquis ne sera pas sans soulever des contre-mesures, contre-performances, mises à minima… et un climat social qui risque de se détériorer.

Créer des situations délicates

L'acceptation, tant par le hiérarchique que par le reste de l'équipe, du projet d'un collaborateur n'est également pas évidente.

Au cours de l'entretien professionnel ou de ses suites, le collaborateur qui formule l'envie de suivre de nouveaux projets ou d'ouvrir d'autres horizons peut être, par ailleurs, celui sur lequel on compte. Quelle peut être la tentation, certes inconsciente, d'un hiérarchique qui voit l'une de ses meilleures ressources partir pour atteindre ses propres objectifs ?

De plus, quelle peut être la réaction des membres de l'équipe et surtout de ceux qui rencontrent eux-mêmes des difficultés à se situer et à s'approprier cette nouvelle dimension ?

Pourtant, de cette acceptation dépendront le bon fonctionnement de l'équipe et le climat qui y règne, éléments propices pour s'investir sur de nouvelles compétences.

L'entretien professionnel ne sera pas mis en place sans tenir compte de la réalité de l'environnement et sans quelques ajustements. Pour éviter des situations susceptibles de tensions dans l'organisation, nous pouvons d'ores et déjà énoncer quelques axes de réflexion.

Les conditions de réussite

Pour que le salarié tire tous les bénéfices de ce nouveau dispositif, il est incontournable qu'un certain nombre de conditions favorables soient réunies au sein de l'entreprise :

• cultiver et favoriser une certaine "maturité" de l'organisation pour accepter que l'employabilité du salarié ne soit pas celle recherchée par l'entreprise et accepter (voire aider) le départ du collaborateur plutôt que le laisser se démotiver et s'étioler ;

• être transparent sur ce que l'entreprise est à même de proposer : ses politiques de gestion des carrières, ses stratégies de développement, ses outils ou dispositifs internes pour la GPEC, etc. ;

• mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les évolutions des métiers d'aujourd'hui, identifier les nouveaux à apparaître et ceux pour lesquels il n'y a plus d'avenir possible. En conséquence, se doter de ces démarches et/ou outils (référentiels, revue de carrière, etc.), en étant vigilant sur la formation des personnes qui auront à les faire vivre (et notamment, en formant l'encadrement à la pratique de l'entretien professionnel) ;

• faire preuve de créativité en développant des stratégies externes lorsque les perspectives internes restent limitées (mobilité interentreprises, missions fonctionnelles…)

Catherine Agostini

L'entretien professionnel

Les clés pour bien le conduire

Centré sur l'avenir du salarié, l'entretien professionnel vise à assurer la rencontre de ses aspirations avec les besoins de l'entreprise. Mais la concrétisation de cet intérêt partagé ne va pas de soi, explique l'auteur : encore faut-il mettre en place toutes les conditions de réussite, tant au plan de la préparation de l'entretien que de sa conduite et de son suivi. L'information des managers sur la politique des ressources humaines, leur sensibilisation aux enjeux et leur formation aux techniques d'entretien sont indispensables.

Par Mathilde Bourdat

La finalité de l'entretien professionnel est *"de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise"* (*cf.* avenant n° 1 du 20 juillet 2005 à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003).

Cette finalité positionne d'emblée l'entretien professionnel comme un temps d'orientation et d'arbitrage entre les aspirations du salarié, d'une part, et les "champs du possible" ouverts par la situation et les évolutions prévues de l'entreprise, d'autre part.

La conduite d'entretiens professionnels dans l'entreprise repose implicitement sur l'idée que l'entreprise et le salarié ont un intérêt partagé à ce que celui-ci prenne en main son projet professionnel : l'entreprise, parce que des salariés acteurs de leur propre projet seront plus motivés, mieux préparés aux changements, développeront mieux leurs compétences ; et le salarié, parce qu'il y trouve à la fois épanouissement professionnel et garantie d'employabilité future.

Mais la concrétisation de cet intérêt partagé ne va pas de soi : encore faut-il informer les parties concernées, situer les enjeux, outiller les managers en charge des entretiens, organiser la prise de décisions et le suivi des actions. Et aussi s'assurer que les entretiens professionnels sont conduits en cohérence avec les objectifs qui leur sont assignés.

L'efficacité des entretiens professionnels exige de veiller au bon déroulement des trois étapes : la préparation, la conduite et le suivi.

Préparer l'entretien

Côté direction : définir les orientations

Selon l'avenant n° 1 du 20 juillet 2005 à l'Ani du 5 décembre 2003, il appartient à la direction de l'entreprise d'expliciter, aux managers comme aux collaborateurs, les sujets sur lesquels l'entretien professionnel peut porter (*cf.* encadré), étant bien entendu que le salarié est en droit de refuser de participer à cet entretien, qui ne peut produire de résultats pertinents que s'il repose sur le volontariat.

Il s'agit de définir une politique en matière de gestion de l'emploi et des compétences et de formation. Ce sont ces orientations qui indiqueront aux parties prenantes le "**champ des possibles**". Pour les formuler, l'entreprise doit répondre aux questions suivantes : quelles orientations stratégiques, quelles évolutions, pour l'entreprise, le groupe ? Quelle évolution des métiers ? Quel diagnostic et quels enjeux "ressources humaines" pour l'entreprise, pour le groupe : pyramide des âges par métier, besoins en compétences issus des orientations stratégiques, évolutions quantitatives prévisionnelles de l'emploi, "emplois sensibles" pour lesquels de fortes évolutions quantitatives ou qualitatives sont prévues, pour lesquels une pénurie est à prévoir... Quels besoins pour les entités opérationnelles ? Quelles possibilités de financement des dispositifs de formation, et plus largement, de professionnalisation ?

C'est à partir de ce questionnement que sont construites les **priorités collectives** en matière de gestion des ressources humaines et de politique formation : orientation collective des politiques de recrutement, mobilités internes, filières métiers, etc., allocation de ressources relatives à la politique formation, axes prioritaires du plan de formation, adaptation au

Mathilde Bourdat
est manager, conseil et formation en ingénierie des compétences à la Cegos

Délimiter le champ de l'entretien professionnel

L'avenant n°1 du 20 juillet 2005 à l'Ani du 5 décembre 2003 précise que l'entretien doit aborder les points suivants :
- moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle,
- identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences,
- identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel en fonction des objectifs retenus,
- initiatives du salarié pour l'utilisation de son Dif,
- conditions de réalisation de la formation notamment au regard du temps de travail, et, dans ce cas, engagements réciproques.

contexte de l'entreprise de la définition des catégories d'actions au plan (adaptation à l'emploi, évolution dans l'emploi et maintien dans l'emploi, développement des compétences), priorités concernant le Dif, la professionnalisation, organisation privilégiée du départ en formation (sur le temps de travail, hors temps de travail, etc.)

Ces réponses doivent non seulement être élaborées par l'entreprise, mais également partagées et **concertées**. Ce n'est qu'en s'appuyant sur une vision clairement définie et **communiquée** que le manager pourra élaborer ses propres réponses aux souhaits exprimés par le salarié, "compte tenu des besoins de l'entreprise".

Il est également important de préciser **qui conduit** l'entretien. Selon l'enquête Cegos "Réforme de la formation professionnelle" de mai 2006, 96 % des entretiens professionnels sont réalisés par les managers. Ce sont eux, en effet, qui connaissent le mieux à la fois les salariés et les exigences du terrain. Mais la réussite de l'entretien implique qu'ils y soient préparés.

Deux autres possibilités s'offrent à l'entreprise dans certains cas. L'entretien peut être mené **conjointement** par le manager "N+1" et le manager "N+2" ou le DRH. Cette solution peut s'avérer pertinente si l'on anticipe un entretien difficile, ou si le "N+1" est peu expérimenté.

L'entreprise peut aussi choisir d'**externaliser** la conduite de l'entretien, qui sera alors assurée par un consultant. Cette solution renforce l'aspect "bilan professionnel et élaboration du projet" de l'entretien. Elle a toutefois l'inconvénient de déposséder les managers d'une activité importante pour leur mission de "développeurs de compétences".

Un support de compte rendu d'entretien doit être prévu. Il n'y a pas de suivi possible sans compte rendu écrit, retraçant les points abordés et les conclusions formulées. L'entretien est un temps d'échange et de négociation, mais n'aboutit pas forcément à un accord. Une place devra donc être laissée pour les commentaires de chacun. La périodicité et le *process* doivent être arrêtés en amont et en aval de l'entretien. Rien n'empêche l'entreprise de prévoir une fréquence annuelle pour l'entretien professionnel, si elle estime qu'elle aura la capacité de la respecter et d'assurer un suivi de qualité de l'entretien. L'information préalable des parties concernées, ainsi que les modalités de prise de décision et de mise en œuvre des plans d'action décidés devront également être définis (voir *infra* : *"assurer le suivi de l'entretien professionnel"*).

Côté managers : rassembler les informations

Les managers doivent être **informés des dispositifs** d'accès à la formation continue et d'orientation des salariés. Dif, professionnalisation, départ en formation hors temps de travail, co-engagement, etc., autant de termes difficilement compréhensibles pour qui n'a pas reçu d'information sur la réforme de la formation professionnelle. Cette information devra préciser à la fois les dispositions légales et conventionnelles applicables et leur mise en œuvre dans le cadre spécifique de l'entreprise.

L'entretien professionnel doit s'inscrire dans la politique et dans les *process* de gestion des ressources humaines et de formation de l'entreprise. Les parties prenantes doivent être clairement informées de ce qui a été défini en la matière par la direction, afin de situer les finalités et les conditions de réussite de l'entretien.

"Performances" et "compétences" ne doivent **pas être confondues**. L'entretien professionnel se distingue essentiellement de l'entretien annuel d'évaluation en ce qu'il n'est pas centré sur les "performances" (les résultats obtenus, les objectifs fixés), mais sur le projet du salarié et la construction de ses compétences. Par compétences, on entend ici, à la suite de Guy Le Boterf, les principales ressources combinées en situation professionnelle (connaissances, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, etc.).

Il s'agit d'identifier parmi ces ressources celles qui devraient être développées ou mieux combinées par le salarié pour faire face aux exigences et aux évolutions de son emploi ou répondre à ses propres souhaits d'évolution. Ceci suppose un minimum de préparation de la personne en charge de la conduite de l'entretien sur ce thème, évidemment facilitée si l'entreprise s'est dotée de **référentiels** opérationnels que se sont appropriés les managers.

> **"Il s'agit de se mettre mentalement en condition pour se centrer sur le salarié et d'être en position de "développeur de compétences"**

Un retour sur les actions de formation et de professionnalisation réalisées au cours de la période écoulée doit être effectué. Il peut s'agir d'actions de formation, mais également de mises en situation (un projet à conduire, une participation à un groupe de travail, etc.), un accompagnement (tutorat, mentoring, partage de pratiques entre pairs, etc.). Ces actions ne porteront véritablement leurs fruits que si elles sont suivies et évaluées par le manager. Encore faut-il que ce dernier se soit préparé à cette tâche en suivant la mise en œuvre du plan d'action tout au long de la période précédente.

Au moyen du support élaboré par l'entreprise, il s'agit de se mettre mentalement en condition pour se **centrer sur le salarié** et être en position de **"développeur de compétences"** : trajectoire professionnelle du salarié, compétences mises en œuvre, environnement de travail et domaines d'activités privilégiés, tels seront les éléments à prendre en compte pour l'accompagner dans l'appropriation de son projet professionnel. Mission difficile pour le manager, car elle implique de se dégager d'une vision à court terme et centrée sur les résultats, pour s'inscrire dans celle, plus lente, du projet et de sa maturation.

Côté salarié : faire le point et se projeter dans l'avenir

Se préparer à l'entretien professionnel, pour le salarié, c'est faire un retour sur sa propre trajectoire et ses aspirations. Mais cela ne va pas non plus "de soi", et nécessite outillage et préparation. Un nombre croissant de salariés, très conscients des enjeux de leur "employabilité", se mettent en situation de construire en permanence leur professionnalisation. Ne comptant plus sur "l'emploi à vie" dans leur entreprise, ils sont de plus en plus nombreux à demander à cette dernière de

contribuer à leur employabilité future.

Ainsi, l'enquête Cegos de mai 2006 montre-t-elle que les formations souhaitées par les salariés au titre du Dif portent en priorité sur les **compétences métiers**, que celles-ci soient nécessitées par le métier actuel (36 %), ou pour un nouveau métier (21 %), tandis que 18 % des priorités Dif des salariés s'orientent vers les formations qualifiantes et diplômantes. L'enjeu de la reconnaissance sociale de leur démarche de professionnalisation est fort pour les individus : c'est d'elle que dépendra en partie la "visibilité" de leurs acquis.

Mais tous les salariés n'ont pas atteint ce degré de maturité dans la construction de leur propre trajectoire. Pour être acteur de son parcours, encore faut-il disposer de ressources personnelles adaptées (savoir s'orienter, s'informer, etc.), de moyens d'information, d'organisations du travail ouvrant des perspectives de mobilité, fussent-elles horizontales, et enfin, ce qui n'est pas le moindre, du **"sentiment d'efficacité personnelle"** ou "d'auto-efficacité". Décrit par Philippe Carré à la suite des travaux d'Albert Bandura, ce sentiment consiste à être persuadé de sa *"capacité à agir de façon à maîtriser les évènements qui affectent son existence"*. Conception de soi, buts, autodétermination (Joseph Nuttin) sont intrinsèquement liés au parcours de vie de l'individu.

Dès lors, il appartient à l'entreprise de fournir un environnement propice à la mise en projet, particulièrement pour les salariés les moins armés sur ce terrain. Informations sur les filières métiers, publication interne des postes vacants, facilitation de l'accès au bilan de compétences, informations sur l'orientation et les moyens d'accès à la formation… sont autant de ressources pour aider le salarié à se mettre "en projet".

Conduire l'entretien

Côté manager : explicitation, évaluation, écoute

Il s'agit d'accueillir le collaborateur, de le mettre à l'aise en lui rappelant les finalités de l'entretien professionnel. Si ce dernier a lieu dans le même temps que l'entretien annuel d'appréciation, la césure doit être marquée entre les différentes parties d'entretien.

Les phrases clés seront :

"*Les objectifs de cet entretien…*" ;

"*Lors de cet entretien, nous pourrons aborder les points suivants…*" ;

"*Les étapes de notre entretien seront les suivantes…*" ;

"*Avez-vous des questions ?*"

Accompagner le "bilan"

Nul ne peut prétendre à l'exhaustivité en matière de repérage des compétences mises en œuvre dans l'activité. Il s'agit surtout de partager le référentiel utilisé avec le collaborateur, de prendre en compte sa propre évaluation. Si c'est le manager qui conduit l'entretien, il lui appartient d'étayer son positionnement sur le travail du salarié par des faits. Cette **explicitation des critères** est nécessaire, car son absence ouvre la porte à de nombreux malentendus. Le "courage de dire" et d'étayer ses propos par des faits fonde la légitimité du positionnement, *"le mutisme pathologique des organisations"* (*cf.* Bernard Eme, *Sciences humaines* n° 172) étant un facteur important de démobilisation.

Les phrases clés sur ce point :

"*Pour les compétences situées sur cette grille (ce référentiel), comment vous positionneriez-vous ?*"

"*Qu'est-ce que vous réussissez le mieux ? Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre métier ?*"

"*Il me semble que vous maîtrisez (que vous ne maîtrisez pas) cette compétence parce que vous avez…*" (énoncer un fait significatif de la maîtrise ou de l'absence de maîtrise de la compétence, en indiquant les circonstances de l'action constatée et ses conséquences).

"*Quelles sont les compétences qui ne figurent pas sur cette grille (ce référentiel) et que vous estimez importante pour la maîtrise de votre poste ? Comment évaluez-vous votre maîtrise de ces compétences ?*"

Évaluer le plan d'action précédent

Faute de plans d'action suivis et évalués, le processus de l'entretien professionnel risque fort d'être sans lendemain. Ce temps de l'entretien permet de faire la synthèse des actions réalisées durant la période écoulée pour adapter ou développer les compétences du collaborateur, ainsi que du dispositif d'accompagnement mis en œuvre pour permettre la mise en application des nouvelles connaissances ou des nouveaux savoir-faire acquis, leur capitalisation et leur démultiplication. L'évaluation des résultats opérationnels induits par les actions précédemment décidées (formation, mises en situation, tutorat, etc.) implique que des objectifs aient été clairement définis.

Par exemple, un plan d'action a été décidé avec le collaborateur en vue d'améliorer sa maîtrise de l'anglais en situation professionnelle. Ce collaborateur anime déjà des réunions "incidents qualité", mais en français. L'objectif a été défini comme suit : *"Prendre en charge, à partir de mars 2006, l'animation en langue anglaise des réunions incidents qualité avec le fournisseur xxx."* L'évaluation portera donc sur la conduite effective des réunions en langue anglaise.

Les phrases clés à utiliser :

"*Qu'avez-vous appris au moyen de cette formation (de cette activité, de cette mise en situation, de ce tutorat)* ?"

"*Parmi les objectifs que nous avions fixés ensemble pour les actions de formation, quels sont ceux que vous estimez totalement atteints ? Partiellement ? Non atteints ? Pourquoi ?*"

"*Il me semble que les objectifs de cette action de formation ont été (n'ont pas été) atteints parce que…*" (se rapporter aux objectifs initialement fixés et mesurer leur degré de réalisation en s'appuyant sur les faits significatifs constatés).

Savoir utiliser les techniques d'entretien

Les techniques d'entretien utilisées influent considérablement sur le ressenti de l'interlocuteur et sur la qualité

> **"Faute de plans d'action suivis et évalués, le processus de l'entretien professionnel risque fort d'être sans lendemain"**

des échanges. C'est à celui qui conduit l'entretien de choisir les formulations qui éviteront un "blocage" de la discussion et permettront d'aboutir à la construction négociée de solutions.

Il existe diverses techniques : reformuler les propos tenus par son interlocuteur, poser des questions, proposer des interprétations, encourager, conseiller, etc.

• **La reformulation** : l'émetteur cherche à épouser de la façon la plus étroite possible la pensée et les sentiments de l'interlocuteur, de façon à les lui restituer verbalement aussi fidèlement que possible. La reformulation vise à obtenir l'expression du problème, de la situation, des besoins de l'autre tels qu'ils se posent pour lui. Elle suppose un intérêt ouvert, c'est-à-dire une disponibilité intégrale, l'absence de préjugés et de jugements, l'absence de "directivité". Elle repose sur l'intention authentique de comprendre autrui dans sa représentation de la situation.

• **L'enquête** : l'émetteur demande à l'interlocuteur l'information qu'il n'a pas fournie, à propos de certains points de son discours, sur son opinion, sa prise de position personnelle ou les informations qu'il donne, sur ses sentiments. L'alternance des questions "ouvertes" et "fermées" doit être appropriée.

• **L'interprétation** : l'émetteur communique à l'autre une signification, afin de lui montrer des aspects qui lui échappent ou le sens caché (causes profondes, raisons inaperçues, motifs inavoués) de ce qu'il dit.

• **Le soutien, la compréhension** : l'émetteur cherche à encourager, rassurer, consoler, minimiser la gravité de la situation en dédramatisant.

• **La décision, le conseil** : l'émetteur indique, suggère, donne des conseils ou ordonne à autrui ce qu'il devrait faire.

• **L'évaluation ou le jugement** : l'émetteur porte un jugement de valeur sur ce que dit, pense, fait ou ressent l'interlocuteur.

On peut classer ces techniques en fonction du degré d'influence exercé par l'émetteur sur son interlocuteur (degré croissant du haut vers le bas) :

Afin de permettre au salarié d'élaborer et de formuler son projet, celui qui mène l'entretien doit se placer en position d'écoute, en mettant de côté ses propres préjugés, "savoir se taire" pour recevoir consciemment ce que dit l'autre et comprendre (ce qui ne signifie pas forcément accepter). Ceci requiert une disponibilité mentale, une attention à la communication non verbale, qui suppose que l'entretien soit conduit dans un temps et dans un lieu protégés de l'agitation quotidienne.

Les retours d'information (*feed back*) qui sont à donner au salarié se doivent d'être sincères, bienveillants et argumentés. Lorsqu'il s'agit de positionner les compétences ou d'évaluer la mise en œuvre d'une formation, il est préférable de commencer par les points positifs (pour donner des points d'appui au collaborateur), puis d'aborder les axes d'amélioration et de terminer par une synthèse.

Les faits significatifs

Les critères des "faits significatifs" pour étayer valablement une évaluation ont été établis par Jean-Pascal Lapra, consultant à la Cegos. Un fait significatif doit être concret, précis, répété dans le temps, assorti de conséquences positives ou négatives.
Exemple : Vous avez animé deux réunions "incidents qualité" en langue anglaise avec notre fournisseur externe, ce qui a permis de mieux analyser les causes de dysfonctionnement et d'élaborer avec notre fournisseur un ensemble de solutions qui ont réduit le taux d'incident de x %.

> **"Celui qui mène l'entretien doit se placer en position d'écoute, en mettant de côté ses propres préjugés"**

Informer le collaborateur

Temps d'écoute, l'entretien est également un temps d'information du salarié sur les dispositifs d'accès à la formation et à l'orientation, les mesures prises en la matière par l'entreprise, d'une part, sur les facteurs clés d'évolution de son emploi tels qu'ils peuvent être anticipés, d'autre part. Les points de vigilance en termes d'adaptation à l'emploi occupé ou de préparation aux évolutions de l'emploi doivent dès lors être clairement formulés.

Intérêt		Risque
Le récepteur a le sentiment que lui et sa situation sont acceptés par l'émetteur sans être jugés. Aide l'interlocuteur à s'exprimer sans se juger. Favorise l'approfondissement de la connaissance du problème.	Reformulation	Insécurité du récepteur devant le refus d'engagement de l'émetteur.
Favorise la réflexion, la prise de recul, la clarification. Prouve l'intérêt porté à l'autre. Met en évidence les points clés précédant la prise de décision. Permet d'éviter de conclure sur des apparences.	Questionnement	Provoque la culpabilité du récepteur : "Je ne suis pas clair". Agacement de l'interlocuteur sous l'avalanche des questions. Blocage devant une attitude vécue comme indiscrète, inquisitrice. Lenteur. Risque de s'écarter du sujet.
Permet de clarifier la nature exacte du problème. Permet l'ouverture sur de nouveaux aspects du problème. Facilite l'expression si l'interprétation est acceptée.	Interprétation	Dépendance du récepteur vis-à-vis de l'émetteur, si l'interprétation est acceptée. Sentiment d'incompréhension, irritation, agressivité, blocage, si l'interprétation n'est pas acceptée.
Calme, tranquillise. Met en confiance. Rassure en montrant à l'autre qu'il est compris.	Soutien	Dépendance si le soutien est accepté et recherché. Passivité. Blocage hostile si l'attitude est perçue comme de la pitié. Rapidité pour résoudre un problème.
Aide l'autre à prendre une orientation. Soulage l'autre dans sa démarche.	Décision	Résistance si la solution est inappropriée ou prématurée. Gêne le développement de l'autonomie. Développe la déresponsabilisation, l'assistanat. Inhibe la créativité. Frustration.
Renseigne sur les valeurs de l'émetteur Donne confiance en soi au récepteur si le jugement est positif.	Jugement	Si le jugement est négatif : ferme le dialogue. Provoque l'inhibition (rétention, autocensure, blocage), le sentiment de culpabilité, la révolte.

D'après : Elias H. Porter, Carl Rogers

En bref, pour conduire l'entretien professionnel, le manager doit mettre en œuvre une communication efficace, et cela indépendamment de l'appréciation qu'il fait de la performance du salarié.

Côté collaborateur : "réflexivité" et autodirection des apprentissages

Ainsi que l'indique Guy Le Boterf dans son livre *Construire les compétences individuelles et collectives*, la "réflexivité", comprise comme le *"retour réflexif du sujet à la fois sur ses pratiques et sur les ressources qu'il possède et utilise"* est l'une des dimensions de la compétence. C'est l'axe de la distanciation, de la conceptualisation de l'action, qui permet à la personne d'être consciente de la façon dont elle agit et dont elle apprend, et donc de réinvestir ses *"schèmes d'action ou de compréhension"* dans des contextes variés.

L'individu *"acteur de son projet professionnel"* mentionné par l'Ani renvoie à la figure de *"l'apprenant autodirigé"*, mobilisant à la fois sa volonté d'apprendre et sa capacité d'apprendre dans un environnement facilitant.

Chaque personne au travail se trouve en situation d'apprendre tout au long de sa vie, tant les trajectoires professionnelles ne sont plus prédéfinies. Pour cela, il s'agit de développer ses propres "**compétences pour apprendre**", parmi lesquelles *"l'autorégulation des apprentissages"* (Barry J. Zimmerman) est une compétence générique. L'individu "apprenant tout au long de sa vie" doit ainsi prendre en permanence, en lui-même comme dans son environnement, les informations nécessaires à l'ajustement de ses propres méthodes d'apprentissage, à la détermination de ses propres objectifs, à *"l'ajustement des conditions de contexte de l'apprentissage"*.

Là encore, tous les salariés ne sont pas égaux dans la réflexivité et l'autorégulation des apprentissages. La construction des compétences nécessaires peut être **accompagnée**, en particulier par des dispositifs de tutorat et de formation en alternance, tels que prévus dans le cadre de la période de professionnalisation. Ceux-ci intègrent en effet des temps pour l'accompagnement de la prise de conscience des acquis de formation et de leur transfert en situation professionnelle.

Les questionnements appropriés du manager lors de l'entretien professionnel, portant sur les apprentissages réalisés (en formation et ou au travail) et leur mise en application, favorisent également la construction de ces "savoir apprendre".

On le voit bien, au-delà du "temps fort" de l'entretien professionnel, la question posée à l'entreprise dans son ensemble est la suivante : *"quelle volonté et quels dispositifs pour accompagner le développement des compétences des salariés ?"*

Collaborateur et manager : négociation

Co-engagement, coresponsabilité… autant de termes qui renvoient à la nécessaire négociation des objectifs de professionnalisation et des dispositifs qui les accompagnent. La formation professionnelle et la construction des compétences dans son ensemble sont entrées plus formellement qu'auparavant dans le champ de la négociation individuelle, depuis la réforme de la formation professionnelle. L'entretien professionnel se doit donc d'être un temps fort d'échange, de rencontre entre la politique de l'entreprise et le projet, formulé ou en émergence, du salarié. Le manager, relais de la politique de gestion des compétences et de formation de l'entreprise, est également porteur des enjeux propres à son unité opérationnelle. Aux deux parties d'accepter l'échange, voire la confrontation des points de vue, tant les projets de l'entreprise et ceux du salarié peuvent être divergents, et de tenter d'aboutir à des solutions partagées…

Penser professionnalisation

La formation n'est que l'un des outils au service de la construction des compétences. Participer à un groupe de travail, conduire un projet, exercer des fonctions tutorales, former, prendre en charge une nouvelle activité… autant d'occasions d'apprendre au travail, qui doivent être accompagnées pour porter leurs fruits. Dès lors, le plan d'action ne se limitera pas forcément à la "formation", mais englobera toutes les opportunités de professionnalisation en les assortissant de moyens et d'un dispositif de suivi. De même, la "demande de formation" se doit d'être analysée, ses objectifs explicités et, s'il s'agit d'une demande à finalité professionnelle, resituée au regard des besoins de compétences et des possibilités de réinvestissement des acquis en situation.

"L'entretien professionnel se doit donc d'être un temps fort d'échange, de rencontre entre la politique de l'entreprise et le projet, formulé ou en émergence, du salarié"

Conclure l'entretien

Les arbitrages, les décisions finales, ne sont généralement pas prises par le manager lors de l'entretien. Il est en effet important de garantir la cohérence des décisions prises, la maîtrise des engagements budgétaires et des implications en termes de gestion des qualifications. Il appartient au manager et au salarié de rendre compte sur le support d'entretien, dans le respect des positions de chacun, de la teneur des échanges, des avis formulés et des commentaires apportés, afin d'éclairer au mieux la prise de décision finale.

En conclusion de l'entretien, le manager veillera à synthétiser les propos échangés ; vérifier que le collaborateur n'a pas d'autres commentaires à apporter ; informer le collaborateur du dispositif de suivi des entretiens professionnels.

Assurer le suivi de l'entretien

Combien de dispositifs d'entretiens annuels se sont arrêtés, faute de traitement et de suivi ! Le processus de prise de décision et de retour d'information vers les parties concernées doit être explicité en amont des entretiens et respecté.

C'est souvent la direction des ressources humaines qui effectuera les **arbitrages** finaux, en tenant compte des politiques définies en matière de gestion des carrières, des qualifications et rémunérations, et de formation. Il est en effet important de veiller à la cohérence des décisions individuelles, tant pour respecter les priorités et budgets définis que pour garantir leur équité. Les clauses de co-engagement pour les formations réalisées hors temps de travail au titre du plan, en particulier, demandent une **validation**. Une fois le plan d'action définitivement adopté, c'est de nouveau au manager qu'il appartiendra de programmer des **points réguliers**, même brefs, pour les actions menées, et de réajuster le plan d'action, le cas échéant.

On veillera à situer l'entretien professionnel au sein des processus "plan de formation" et "Dif". Comment les informations issues des supports d'entretien sont-elles utilisées pour élaborer le plan de formation ? Suivant la périodicité des entretiens et leur date, la réponse devra être adaptée. Les informations seront directement exploitées si la date d'entretien est proche de la période d'élaboration du plan, traditionnellement située entre septembre et novembre. Si tel n'est pas le cas, les données devront être prises en compte, mais leur actualisation sera nécessaire.

Il serait risqué, compte tenu du délai de trente jours, de considérer le support de l'entretien professionnel comme support potentiel de demande de Dif. Les projets de Dif exprimés sur le support doivent cependant être pris en compte, en générant par exemple le renseignement, par le salarié, de la feuille de demande de Dif en vigueur dans l'entreprise.

Un dispositif de recours ?

Il peut être difficile pour le manager de se mettre en position "d'écoute bienveillante" et d'accompagnement du projet d'un collaborateur avec lequel il est en difficulté. Et inversement, difficile pour un collaborateur en relation conflictuelle avec son manager de lui confier ses propres objectifs de progression et ses projets…

Dès lors, la direction des ressources humaines (DRH) peut mettre en place un dispositif de "recours", qui peut prendre différentes formes. Il peut s'agir d'une **relecture** systématique des supports renseignés par le "N+2", avec la possibilité pour le collaborateur de lui demander un entretien s'il le juge nécessaire. Cette modalité présente toutefois l'inconvénient d'être assez lourde à mettre en œuvre, dans des entreprises aux lignes hiérarchiques courtes. Plus fréquemment, la possibilité est offerte au collaborateur de demander un **entretien** avec une personne du service ressources humaines, s'il le juge nécessaire. À noter que la DRH ne prendra pas de décisions sans s'enquérir de l'avis du manager, mais pourra faire jouer une vision plus globale des enjeux et des possibilités.

En conclusion, la conduite de l'entretien professionnel nous apparaît comme un **acte de management**. Elle s'intègre dans la politique globale de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle requiert des "compétences clés" : distinguer performance et compétence, anticiper les évolutions de l'emploi, identifier les compétences mises en œuvre dans les situations professionnelles, maîtriser les techniques d'entretien, proposer des "dispositif de professionnalisation"… Elle demande, surtout, un regard bienveillant sur l'autre, en tant que personne capable de se mettre "en projet" et d'apprendre tout au long de sa vie.

Mathilde Bourdat

Exemple de support d'entretien professionnel

L'entretien professionnel, c'est :
• une occasion de faire le point sur votre parcours professionnel ;
• le moment de faire le bilan des actions de formation de l'année écoulée ;
• l'opportunité d'exprimer vos souhaits d'évolution et de co-construire votre projet professionnel.
Ce support est renseigné conjointement par le manager et son collaborateur au cours de l'entretien professionnel.
Il est reproduit en trois exemplaires, destinés au collaborateur, à son manager et au service ressources humaines. Le service ressources humaines collationne les plans d'actions individuels et assure les arbitrages finaux en fonction des priorités définies par l'entreprise et de l'avis du manager. Les demandes exprimées sur ce support ne font pas courir les délais légaux de réponse de l'entreprise.

Compétences acquises et mises en œuvre dans le poste actuellement occupé

Dans le poste actuel, y a-t-il des compétences supplémentaires à acquérir, des compétences à développer ?

Quelles seraient les mesures d'accompagnement envisageables ?

Évolutions prévues de l'emploi
Quelles sont les évolutions prévues de l'emploi, à court ou moyen terme ?

Quelles seront les compétences nécessaires en fonction de ces évolutions ?

Quelles seraient les mesures d'accompagnement envisageables ?

Formations (ou actions formatives) suivies au cours de l'année écoulée
Intitulé, objectifs, durée, modalités du départ en formation (Plan de formation, Dif, Cif).
S'agissait-il d'une validation des acquis de l'expérience ou d'un bilan de compétences ?
Un contrat ou une période de professionnalisation ont-ils été conclus ?

Les objectifs visés par les formations (ou actions formatives) ont-ils été atteints ? Indiquez le degré d'atteinte des objectifs visés et commentez.

Quels sont, au final, les apports de ces formations pour l'entreprise et pour le salarié ?

Perspectives de développement
Souhaitées par le collaborateur
Préciser les perspectives envisagées par le collaborateur, les objectifs et échéances, les types d'action d'accompagnement envisageables.

Commentaires du manager

Conclusion de l'entretien : plan d'actions individuel
Pour chacune des actions envisagées d'adaptation aux exigences de l'emploi, de préparation aux évolutions de l'emploi, ou de développement des compétences, indiquer :
intitulé et type d'action envisagé (par exemple : mobilité professionnelle, prise en charge d'une mission ou d'une activité nouvelle, formation, exercice de la fonction tutorale ou de la fonction de formateur) ;
modalités (par exemple, pour une action de formation : plan de formation, Dif, Cif, conditions de réalisation de l'action au regard du temps de travail, etc. Pour une activité à conduire ou une mobilité professionnelle : moyens alloués, tutorat par une tierce personne, etc.)

Commentaire et signature du collaborateur

Commentaire et signature du manager

Visa RH

L'entretien professionnel

Un dispositif "gagnant-gagnant" pour les entreprises et les salariés

Les dispositifs mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle offre aux entreprises et aux salariés l'opportunité de construire ensemble des parcours de professionnalisation tout au long de la vie. Et l'entretien professionnel, un des leviers de cette réforme, contribue à optimiser ce rapport entre tous les acteurs économiques, comme l'ont expérimenté plusieurs entreprises, avec l'aide du réseau France Opcareg.

Par Yves Hinnekint

avec la collaboration de Michèle Valtancoli

Yves Hinnekint est directeur de l'Opcareg Île-de-France.
Michèle Valtancoli, rédactrice, a recueilli les divers témoignages d'entreprises présentés.

Dès la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle, le **réseau France Opcareg** organise, suivant les régions, des formations-actions, des ateliers, des groupes de travail, des tables rondes, pour aider les entreprises à s'approprier les dispositifs. Parmi ces derniers figure l'entretien professionnel, une procédure rendue obligatoire par l'Ani du 5 décembre 2003 pour les entreprises entrant dans son champ d'application. Il existait déjà l'entretien annuel d'évaluation, assimilé à un entretien de performance, qui servait à faire le point entre le salarié et le responsable hiérarchique sur les activités, les missions et les projets du collaborateur, ainsi qu'à fixer des objectifs personnalisés en lien avec la stratégie de l'entreprise. Une démarche très inégalement employée par les chefs d'entreprise qui n'y voyaient pas toujours leur intérêt, et qui était souvent parasitée par la question de la rémunération.

Ni entretien d'évaluation, ni entretien de formation, l'entretien professionnel offre, tous les deux ans, un **espace de dialogue et d'échange** entre le salarié et l'employeur pour construire ensemble un projet professionnel répondant au souhait du collaborateur et à la stratégie d'employabilité de l'entreprise – véritable clé de voûte d'une bonne gestion des ressources humaines. Les Opcareg du **Centre**, de **Provence-Alpes-Côte d'Azur** et de **Rhône-Alpes** proposent des actions de formation individualisées pour accompagner les entreprises à concevoir leurs outils sur la conduite d'un entretien professionnel en fonction de leur environnement socio-économique.

Créer une dynamique

"*Nous avons organisé des ateliers sur des thématiques telles que le Dif, l'élaboration du plan de formation, l'entretien professionnel*", indique Brigitte d'Anchald, chargée de mission à l'Opcareg Rhône-Alpes. "*Mais, après leur avoir apporté des éléments de compréhension, les entreprises nous ont demandé concrètement par quoi commencer cette réforme. Notre réponse a été l'entretien professionnel*", poursuit-elle.

Mettre en place un entretien professionnel nécessite l'**adhésion du dirigeant** de l'entreprise. C'est pourquoi, l'Opcareg Rhône-Alpes organise une rencontre avec celui-ci, le comité de direction et l'encadrement, afin de les sensibiliser aux enjeux et finalités de l'entretien professionnel. "*Sans leur aval, cette démarche est vouée à l'échec*", indique la chargée de mission. Ainsi, sur une demi-journée, leur sont présentés les objectifs de l'entretien professionnel : optimisation du budget formation, élaboration plus cohérente du plan de formation pour l'année à venir, avec des formations vraiment opérationnelles, gestion du Dif, mise en place d'un système d'évaluation de la formation… De plus, beaucoup de ces entreprises ont des normes qualité à respecter et cette mise à plat crée un lien avec une démarche qualité.

Ensuite, la conduite de l'entretien professionnel est abordée pour voir s'il y a lieu d'élaborer des formations pour les **cadres** supérieurs ou l'encadrement intermédiaire, progressivement plus impliqués dans la montée en compétences de leurs collaborateurs.

Puis débute la **formation adaptée** au contexte de l'entreprise (fonctionnement, organisation, langage, etc.). La première étape consiste à aider l'entreprise à s'approprier tous les dispositifs de la réforme au travers de cas pratiques, afin d'informer et d'orienter correctement le salarié. Ensuite, une mise en place technique de l'entretien s'effectue à partir d'une trame de propositions : accueil, profil du salarié, fiche de postes, évolution des fonctions, support d'entretien, prise de rendez-vous avec le salarié, recueil des actions de formation souhaitées, suivi et analyse de l'entretien, etc., au travers d'un plan d'actions. En effet,

l'entreprise choisit les supports les plus conformes à son mode d'intervention (référentiels métiers, contrat Dif, passeport formation, livret d'entretien…) pour créer ses propres outils.

Pour Brigitte d'Anchald, l'entretien professionnel crée les conditions d'un **échange** sur le projet professionnel du salarié et les actions de formation favorisant sa mise en œuvre. Il permet également d'informer, d'**orienter** le salarié sur les différents dispositifs d'accès à la formation. Enfin, il rentre dans une logique de co-construction entre le manager et le collaborateur sur des **objectifs opérationnels** en adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et ceux du salarié. Sans oublier le plus important, évaluer et optimiser l'**investissement financier** de la formation. *"Des formations mal ciblées se conjuguent souvent avec un budget formation mal géré, d'où l'importance de bien orienter le salarié. Et pour donner foi à cette adéquation, je l'illustre avec une simulation chiffrée, le poids financier d'une formation de 40 heures sur un budget !"*, conclut-elle.

Accompagner au plus près

L'Opcareg Provence-Alpes-Côte d'Azur propose pour sa part aux entreprises de bénéficier d'un accompagnement individualisé sur l'entretien professionnel avec l'organisme de formation Accompagnement et management à la formation (AMF Paca). *"Beaucoup d'entres elles s'interrogent, entre autres, sur la façon de gérer le Dif, la professionnalisation"*, indique Violaine Mahieu, directeur d'agence des Alpes-Maritimes de l'Opcareg Provence-Alpes-Côte d'Azur. *"L'entretien professionnel, qui permet le recueil de besoins pertinents, est l'outil pour optimiser les dispositifs et le budget de formation"*, ajoute Yannick Rampal, de l'AMF. Par exemple, côté employeur, l'entretien professionnel est une des réponses **pour négocier et gérer** financièrement le Dif. Quant au salarié, cet outil lui permet d'accéder plus facilement à la formation, de

L'entretien professionnel déclenche des envies de formation

Béatrice Mattana est chef d'entreprise. Elle dirige Orbicom, un organisme de formation de quinze salariés, répartis sur deux établissements, l'un à Villeneuve-Loubet et l'autre à Nice.
Elle a été accompagnée pour la mise en place de l'entretien professionnel par l'Opcareg Paca et l'organisme Accompagnement et management à la formation (AMF).

***"J'avais mis en place des entretiens annuels d'évaluation qui sont perçus, par beaucoup de personnes, comme un moment consacré aux règlements de compte et à des questions d'argent"*, raconte-t-elle. *"Par contre, l'entretien professionnel est une rencontre moins officielle avec les salariés. Il doit toutefois être formalisé"*, estime-t-elle. Le regroupement organisé par l'Opcareg Paca avec des chefs d'entreprise lui apporte le regard d'autres dirigeants sur l'entretien professionnel et lui apprend comment chacun d'eux le traite. *"Pour moi, cet accompagnement avec une personne neutre par rapport à l'entreprise a été fantastique. En tant que chefs d'entreprise, nous sommes confrontés, au quotidien, à toutes sortes de soucis de management qui freinent notre avancée. Ne pas avoir été seule pour monter cette démarche m'a permis d'aller plus loin et plus vite"*, poursuit-elle. Pour sa part, elle a réalisé un tableau sur les objectifs des salariés en matière de formation, tout en privilégiant des questions ouvertes sur leurs attentes.**
En janvier 2006, Béatrice Mattana commence ses entretiens professionnels. Ce n'est pas le bureau qui est choisi comme cadre de rencontre, mais le restaurant. *"Dans un endroit neutre et convivial, les personnes se sentent plus à l'aise. Elles disent ce qu'elles ont sur le cœur, ce qu'elles ressentent. C'est vraiment enrichissant"*, constate le chef d'entreprise. Et afin de privilégier ce moment de dialogue avec ses salariés, il n'y a ni questionnaire, ni prise de notes sur la table du restaurant. La synthèse de l'entretien est réalisée ensuite au bureau par Béatrice Manttana, puis remise au salarié. Bien que l'entreprise soit déjà consommatrice de formation, quelques demandes nouvelles ont émergé de ces entretiens (langues, webmaster).
Pour ce chef d'entreprise, l'entretien professionnel matérialise l'importance de la formation au sein de l'entreprise et déclenche en la matière auprès des salariés des besoins et des envies.

Propos recueillis par Michèle Valtancoli

Gérer les emplois et les compétences

Mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par le biais de l'entretien professionnel est l'axe choisi par l'Opcareg Centre. Six entreprises, dont trois de moins de 20 salariés, bénéficient, à titre expérimental, d'un accompagnement dans la mise en œuvre de cette démarche. Considéré comme un outil à la fois stratégique, managérial et financier, l'entretien professionnel conduit à :
- créer une dynamique de co-construction entre l'entreprise et le salarié ;
- faire évoluer les collaborateurs ;
- communiquer sur l'activité de l'entreprise ;
- anticiper l'évolution de l'entreprise ;
- anticiper les départs à la retraite, les démissions, etc. ;
- instaurer un dialogue social dans l'entreprise ;
- préparer et optimiser le plan de formation.
Autant d'éléments qui assurent à l'entreprise sa pérennité et son développement et aux salariés la construction d'une carrière professionnelle.

Orchestré par l'organisme de formation Actiforces, le projet s'organise autour d'un accompagnement collectif de deux journées. Il s'agit de permettre aux entreprises d'acquérir un consensus de langage et une méthodologie commune ; de faire mûrir le projet de chacune, de traiter les difficultés et de favoriser le partage des bonnes pratiques. L'accompagnement individuel est plutôt basé sur l'organisation, le déploiement du projet et la construction d'outils propres à l'entreprise (définition de fonctions, pyramide des âges, recrutement, identification de parcours de formation, acquisition de qualifications, référentiels de compétences, etc.). *"L'entretien professionnel permet à l'entreprise de se poser les bonnes questions, d'optimiser son plan de formation et de déterminer le degré de motivation des salariés"*, souligne Isabelle Freundlieb, attachée de direction de l'Opcareg Centre. *"D'autre part, il privilégie la communication entre l'entreprise et le salarié, qui devient co-acteur de son parcours professionnel."*

M. V.

maintenir son employabilité et, surtout, de faciliter une relation de co-construction avec son employeur. *"Cet entretien crée de nouveaux ponts entre le salarié et l'employeur, ce qui est indispensable pour assurer la pérennité des TPE-PME face à un environnement économique toujours plus concurrentiel"*, constate Yannick Rampal.

Pour accompagner les entreprises dans la mise en place de l'entretien professionnel, l'AMF propose une méthodologie spécifique basée essentiellement sur des **visites d'entreprise**. Une première visite permet de cibler les besoins et d'élaborer un programme individualisé autour de cinq **modules** :

- le rôle et les intérêts de l'entretien professionnel pour les acteurs ;
- la conception des outils ;
- la formation à la conduite d'entretien pour les managers ;
- l'aide à la préparation à l'entretien pour les collaborateurs ;
- le bilan et la mise en perspective des retours d'entretien.

"Si l'entreprise le souhaite, nous pouvons accompagner les acteurs lors des entretiens professionnels", souligne Yannick Rampal.

Pour les dirigeants de ces TPE-PME, la souplesse de ce mode d'accompagnement leur permet de trouver du temps pour s'approprier les différents dispositifs de la réforme, de les utiliser de façon plus opérationnelle et ainsi d'optimiser l'investissement formation.

Aujourd'hui, beaucoup de chefs d'entreprise ont conscience de l'importance de ces mesures qui les conduisent à une expertise au niveau de la gestion des compétences des salariés, à faire émerger les besoins et instaurer un réel dialogue social avec les salariés.

D'autre part, le bilan de cet accompagnement amène les TPE-PME à être plus réactives et à élaborer très vite un plan de formation et un financement pour des formations dont les besoins ont émergé lors de ces entretiens. *"Si un entretien professionnel est bien mené, le rapport est gagnant-gagnant. En effet, ce co-investissement sur le parcours de formation sert à la fois aux salariés et à l'entreprise"*, insiste Violaine Mahieu.

Les témoignages d'entreprises que nous présentons en complément (*cf.* encadrés) renforcent ce constat : l'entretien professionnel s'avère être un des points clés pour une formation tout au long de la vie. Il rend moins arbitraire la relation entre l'employeur et le salarié. Et l'entreprise devient responsable de la montée en compétences de ses salariés. En effet, à travers cette réforme, nous passons d'une gestion collective de la formation centrée sur l'entreprise à **une gestion plus centrée sur le salarié**. Quant à l'encadrement, nouvel acteur de la formation professionnelle, c'est l'opportunité pour lui de donner satisfaction au plus grand nombre de collaborateurs et donc de gagner en motivation et en productivité.

Yves Hinnekint

Amener les salariés à utiliser leur Dif

Gaetane Voets est responsable formation chez Mango France, à Paris. Cette société multinationale spécialisée dans le prêt-à-porter féminin comporte 900 magasins (succursales et franchises), répartis dans 83 pays. En France, elle emploie 500 salariés, dans 70 magasins (dont 30 succursales et 40 franchisés).

Les premiers entretiens annuels d'évaluation proposés en 1998 aux salariés par l'entreprise étaient axés principalement sur un bilan de l'activité de l'année précédente, à travers une grille de pondération numérique. Cet entretien plutôt directif s'est assoupli, par la suite, avec l'intégration d'échanges entre le salarié et sa hiérarchie. Ensuite, entre 2001 et 2005, la grille d'entretien s'est étoffée avec un chapitre consacré à un moment d'échanges plus privilégié entre le salarié et les deux co-animateurs de cet entretien, le directeur du magasin et son superviseur. *"La réforme de la formation professionnelle a introduit l'entretien professionnel tous les deux ans, ce qui nous a amené à retravailler notre outil"*, précise Gaetane Voets. *"Nous avons développé l'aspect formation avec l'objectif de co-construire avec le salarié un vrai projet de développement des compétences. Nous avons baptisé cet entretien, entretien annuel de développement (EAD)"*, poursuit-elle.

Aujourd'hui, l'entreprise propose aux salariés, d'une part, l'entretien annuel de développement et, d'autre part, tous les deux ans, l'EAP (EAD + volet Projet professionnel). Ce dernier leur permet de visualiser à moyen et long terme les actions de formation qu'ils peuvent entreprendre. Il leur donne l'envie de se construire un parcours de formation au sein de l'entreprise. Les salariés se positionnent par rapport aux métiers de l'entreprise et choisissent les formations correspondant aux compétences à acquérir pour progresser.

Pour optimiser le déroulement de cet entretien et en tirer le meilleur parti, les managers ont bénéficié de trois formations portant respectivement sur la mise en place du Dif et ses implications, sur les nouveaux outils relatifs à l'entretien professionnel et sur la conduite d'entretien.

En filigrane de cet entretien professionnel, l'entreprise poursuit un autre objectif : amener les salariés à utiliser annuellement leur droit au Dif pour se former davantage. Pour ce faire, le dispositif du Dif a été présenté aux salariés et un référentiel de formation réalisé. Avec quel résultat ! En 2006, 50 % des salariés concernés ont déjà utilisé leur Dif…

***"Dans nos métiers, la population des vendeurs est très volatile. Il s'agit de la fidéliser, et la formation peut être une solution"*, constate la responsable formation. Dans cette optique, Mango a ouvert aux salariés les modules de management, dédiés jusqu'à présent à l'encadrement. *"L'objectif est de leur permettre de mieux appréhender les problématiques incombant aux managers et de comprendre leur fonction. Quant à l'entreprise, ces formations lui ont permis d'identifier certains salariés présentant de réels potentiels de management pour l'avenir"*, conclut Gaetane Voets.**

Depuis la création de Mango France en 1996, l'entreprise développe une forte culture formation. Avec une croissance régulière – ouverture de 150 boutiques par an dans le monde –, la société souhaite disposer d'un vivier interne de salariés et le faire évoluer dans ses différentes activités. Et l'entretien professionnel répond tout à fait à cet objectif.

M. V.

"Une opportunité pour les salariés qui bénéficient rarement de formation"

Michelle Guitton est directeur des ressources humaines de Société 7000, à Saint-Avertin (37), une PME de restauration collective d'entreprises, scolaire et santé, employant 180 salariés, répartis sur 39 établissements. Grâce à l'accompagnement qui lui a été assuré, elle a préparé un plan de développement de la formation, en s'appuyant sur le droit individuel à la formation (Dif) et cet autre "dispositif majeur" que représente, selon ses propres termes, l'entretien professionnel.

C'est au cours d'un groupe de travail sur les dispositifs de la réforme, réunissant des responsables d'entreprises et organisé par l'Opcareg Centre et le Medef Touraine, que Michelle Guitton s'inscrit dans le projet d'accompagnement sur la mise en place de l'entretien professionnel. *"Il s'agit pour moi d'un dispositif majeur, à vivre comme une opportunité pour faciliter l'accès de salariés qui bénéficient rarement de formation"*, souligne Michelle Guitton.
Dans l'entreprise, seuls des entretiens individuels étaient conduits auprès du personnel d'encadrement, qui représente un quart des effectifs. Or, l'entretien professionnel concerne tout le monde. De plus, il va permettre d'aborder l'utilisation du Dif.
L'entreprise compte beaucoup de salariés peu qualifiés qui travaillent depuis vingt ans dans le même établissement, parfois situé en milieu rural. Et pour eux, la formation est quelque chose d'inimaginable, d'impensable à leur âge, voire même le signe d'un mécontentement à l'égard de leur travail de la part de l'entreprise.
"Si on sait bien mener ces entretiens individuels avec eux, cela va permettre d'aborder leur évolution, connaître leur ressenti sur l'entreprise et leur proposer des formations adaptées", espère la DRH. *"C'est pourquoi, il faut prendre cette démarche très au sérieux, ne pas faire n'importe comment. Car le message à passer dans ces entretiens est très important"*, poursuit-elle. Parallèlement, l'encadrement et les représentants du personnel, informés de cette mise en place, y ont tout de suite adhéré.
Quant à l'accompagnement, si Michelle Guitton n'avait pas eu vent de ce projet, elle ne se serait pas donné les moyens matériels pour conduire une telle démarche. *"Concevoir la trame d'un entretien professionnel nécessite d'y consacrer beaucoup de temps, ce qui manque souvent à une PME"*, explique-t-elle. De plus, le coût financier d'un tel travail n'est pas neutre. Le financement proposé par l'Opcareg Centre pour participer à ce projet a donc permis à l'entreprise de s'y engager.
Ainsi, au bout de quatre demi-journées avec l'organisme de formation Actiforces, Michelle Guitton a rédigé avec le directeur financier et administratif un projet d'accord d'entreprise qui sera présenté au prochain comité d'entreprise. Parallèlement, elle a réalisé un formulaire de demande de Dif et des grilles d'entretien individuel selon la catégorie du personnel. Elle travaille également sur la façon de former ceux qui vont réaliser ces entretiens. *"Il s'agit pour la personne qui mène l'entretien de pouvoir déterminer en trois ou quatre phrases les besoins en formation, les formulaires à remplir, expliquer la manière dont cette formation va se passer…"*, considère la DRH.

DR

Formaliser les départs en Dif

D'autre part, ces entretiens vont permettre de formaliser les départs en Dif. Actuellement, les salariés reçoivent, depuis le début de l'année, un relevé de compte Dif, mais beaucoup ne savent pas à quoi cela sert. *"Nous avons calé toute une série de formations à proposer dans le cadre du Dif, qui pourraient intéresser tous les salariés, même ceux qui n'en demandent jamais (relations clients, gestion de conflits, décoration…) et ce, sur leur temps de travail"*. Michelle Guitton estime que ces formations permettraient à certains de ces salariés de revoir les savoirs de base, mais constituent aussi une façon de leur montrer de la considération.
Auparavant, l'axe formation n'était pas une priorité pour cette PME confrontée à une concurrence forte dans son domaine d'activité. Mais depuis trois ans, l'entreprise, qui se développe, recrute une trentaine de salariés chaque année.

Organiser des formations sur mesure

Michelle Guitton constate que ce sont toujours les mêmes salariés qui demandent des formations en informatique, en gestion d'équipe, les autres ne suivant que des formations professionnelles obligatoires comme l'hygiène et la sécurité. Son objectif est d'attirer tous les salariés vers la formation. Elle songe donc à organiser des formations sur mesure au plus près des sites d'exploitation, pour permettre aux salariés de se retrouver sur un même lieu avec des collègues faisant le même travail, ayant les mêmes préoccupations, le même langage. Ou encore, permettre l'accession de femmes à la filière cuisine. *"Si elles passent dans cette activité, le salaire est plus avantageux et elles sont affectées sur des restaurants scolaires. C'est plus valorisant d'être chef de cuisine. D'autre part, elles bénéficient de tous les congés scolaires"*, précise-t-elle. Actuellement, cinq femmes ont franchi le pas.
En attendant, Michelle Guitton prévoit la mise en place des entretiens professionnels dans la PME, dès la rentrée de septembre 2006.

M. V.

L'entretien professionnel

Un facteur d'efficacité de la formation

Par Michel Grandin-Branlot

Un accord d'entreprise signé en 2005 a rendu les entretiens professionnels obligatoires au sein de l'entreprise Legallais Bouchard, une PME de 440 salariés. S'articulant avec les entretiens d'évaluation mis en place en 2000, ils ont d'ores et déjà entraîné une gestion des compétences et du budget formation plus efficace, ainsi qu'un sentiment de satisfaction parmi le personnel.

Michel Grandin-Branlot est responsable formation de Legallais Bouchard, à Hérouville-Saint-Clair (Calvados).

Legallais Bouchard est le leader indépendant de la distribution de produits de **quincaillerie industrielle** auprès de professionnels sur toute la France.

Créée en 1889, l'entreprise emploie 440 personnes, au sein de ses huit points de vente et du siège, à Hérouville-Saint-Clair (14). La moitié de l'effectif est constituée de commerciaux, 150 salariés travaillent dans les services de logistique et les autres occupent des fonctions administratives.

En 2005, à l'initiative des salariés, l'entreprise a mis en place un **accord d'entreprise** rendant obligatoires les entretiens professionnels. Ceux-ci ont lieu tous les ans pour les cadres, agents de maîtrise et personnels du siège, et tous les deux ans pour les ouvriers.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité des entretiens d'évaluation pratiqués depuis 2000, auxquels a été ajouté un volet sur les **souhaits d'évolution** et les **actions**, notamment de formation, à mettre en œuvre en accord avec le responsable hiérarchique.

Les objectifs sont, pour chaque salarié, de "*favoriser et améliorer l'échange hiérarchique, valider ensemble les tâches liées à sa fonction, fixer des objectifs et des axes de progrès, progresser dans son professionnalisme et faire le point sur ses projets professionnels*".

Ce nouvel entretien, appelé "entretien professionnel de progrès individuel" (EPPI) se déroule entre le salarié et son responsable hiérarchique direct, qui ont tous deux été sensibilisés en amont.

Formation préalable

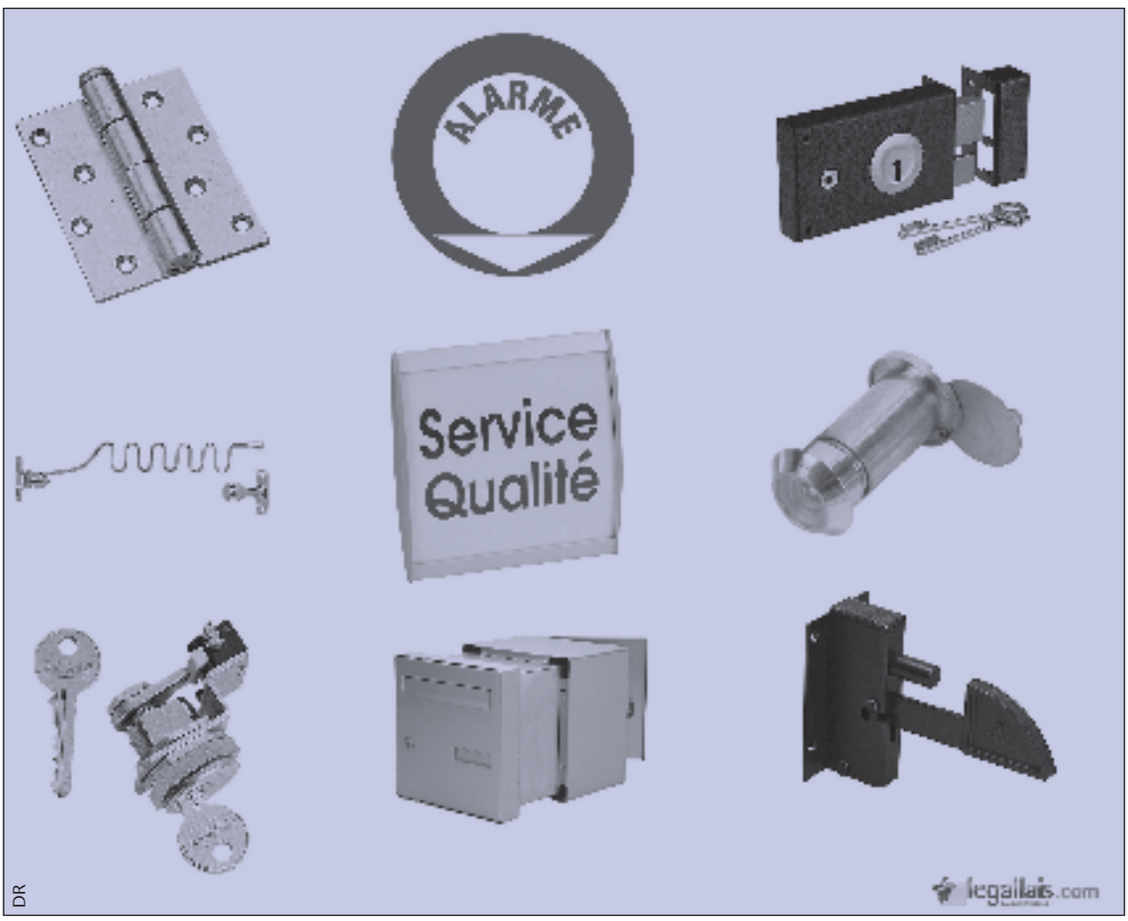
Une formation de deux heures permet à chaque salarié de bien comprendre les objectifs et le déroulement de l'EPPI, ainsi que l'utilisation des supports : un **guide** et un **questionnaire**.

Les managers ont été formés à la conduite de l'EPPI pendant deux jours, avec des exercices de mise en situation. Cette formation a été l'occasion d'expliquer les nouveaux dispositifs issus de la loi de mai 2004, en particulier le droit individuel à la formation (Dif).

L'entretien dure entre une demi-heure et deux heures et se déroule dans un lieu neutre, où les interlocuteurs ne seront pas dérangés. La **partie évaluation** est un bilan des tâches et fonctions réalisées par le salarié, au regard d'objectifs précédemment définis : "*C'est simplement un échange très ouvert entre le hiérarchique et le collaborateur, basé sur des faits*". La partie centrée sur l'**évolution** professionnelle concerne les besoins et demandes de formation – notamment dans le cadre du Dif – qui seront traités ensuite par le service ressources humaines. Le salarié est invité à exprimer son projet professionnel, que celui-ci soit envisagé au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. Le manager peut également donner son avis.

Accompagnement

Lorsque le salarié a besoin d'un accompagnement plus spécialisé, il peut être reçu par le service formation. Ce dernier va mettre en œuvre des outils pour **vérifier la pertinence** du projet au regard des compétences et de la motivation du salarié, ainsi que des besoins de l'entreprise : tests de personnalité, enquêtes métier, stages dans un autre service, etc.



Une opératrice en logistique a ainsi exprimé lors de son entretien professionnel le désir de travailler à la vente par téléphone. Elle a découvert le centre d'appels de l'entreprise pendant une semaine, accompagnée par un salarié du service. Puis un bilan a été réalisé avec cette opératrice, son accompagnateur et le responsable formation, aboutissant à sa mutation dans ce service où elle se sent beaucoup plus motivée.

Autre exemple : un commercial a proposé lors de son entretien la création d'un poste de formateur itinérant, répondant à un besoin effectif de l'entreprise. Suite à une formation de formateur occasionnel, il a pu réaliser son projet : il élabore maintenant des programmes pour les commerciaux et accompagne sur le terrain les nouveaux embauchés.

Plus rares, les projets professionnels **hors de l'entreprise** bénéficient également d'un accompagnement de la part du service formation.

Ainsi pour ce salarié qui souhaitait devenir ambulancier. "*Quand un salarié veut quitter l'entreprise, autant lui donner tous les outils pour être sûr que son projet est réalisable, du point de vue de ses aptitudes et compétences, mais également par rapport à ses contraintes familiales, par exemple*".

Bilan positif

Pour l'entreprise, le bilan des EPPI est très positif. Les besoins de formation recueillis permettent d'établir un **plan de formation** réellement en adéquation avec le terrain.

"*Nous avons des objectifs beaucoup plus clairs et précis pour monter les formations. On travaille mieux au cas par cas*", constate Michel Grandin. Les formations en interne se sont développées, réalisées par une équipe de dix formateurs internes.

Du point de vue de la gestion des compétences, ces entretiens permettent de ne pas passer à côté de projets individuels dont l'entreprise n'aurait pas eu connaissance et pour lesquels des postes étaient ouverts. Ceci est d'autant plus important qu'une partie des salariés sont itinérants, donc peu en relation avec le service ressources humaines.

De plus, les EPPI améliorent les relations dans les services : "*c'est un espace pour s'expliquer, se comprendre, et réorganiser parfois certains fonctionnements. C'est très bénéfique au niveau du management*." Ils entretiennent la motivation et l'implication des salariés dans l'entreprise :"*ils sentent que leurs projets peuvent être écoutés, voire réalisés*."

Michel Grandin-Branlot
Propos recueillis par
Véronique de Clarens

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr

Articuler entretien d'évaluation et entretien professionnel pour collecter les besoins de formation

Béatrice Delamer, 26 mars 2008

« *Pour l'entretien professionnel, il y a la théorie et il y a la vraie vie !* », a reconnu Éric Depaye, DRH de Moët-Hennessy Diaego. Il partageait l'expérience de son entreprise avec un parterre de plus de 200 responsables de ressources humaines réunis par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) le 25 mars (1).

Comment conjuguer l'entretien professionnel que les partenaires sociaux ont voulu distinguer clairement de l'entretien d'évaluation « *plus pratiqué par les entreprises que l'entretien professionnel* » selon Hélène Clédat, juriste à la CCIP ? Si l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 précise que l'entretien professionnel sert à recenser les besoins en formation et à rendre le salarié acteur de sa formation et non pas à évaluer si les objectifs fixés sont atteints, dans la pratique ce n'est pas si vertueux. « *Dans les entreprises de la propreté, déjà un entretien a été mis en place !* » reconnaît une participante, conseil aux entreprises de ce secteur « *Je leur conseille alors de bien séparer dans leur discours, ce qui relève es compétences et de leur développement, et ce qui relève de la performance, des objectifs et de l'évaluation* »

Mais, pour vraiment bien faire les choses, selon Éric Depaye, il faut conjuguer les deux en tenant compte du fait que les entretiens d'évaluation, « *où on parle des objectifs et du plan de formation qui va avec* » se situent vers la fin de l'année. L'anticipation impose alors de tenir les entretiens professionnels en octobre : « *On crée un moment privilégié de réflexion où l'on recueille les besoins de formation des salariés et des managers. On demande au supérieur hiérarchique la même réflexion et en conjuguant les deux, on bâtit un plan de formation à présenter au CE à la fin de l'année* (2).

Plus qu'un passage obligé, l'entretien professionnel est une condition sine qua non de réussite d'une politique de gestion des ressources humaines « Il est plus important que l'entretien annuel » confirme une participante « Il faut réaliser des entretiens professionnels pour répondre à des questions essentielles : comment le poste est-il vécu ? Comment le faire évoluer ? C'est la meilleure préparation, c'est un outil indispensable de management. Je ne sais pas comment on faisaitt avant ! » Autre vertu de l'entretien pour le DRH de Moët Hennessy Diaego : « C'est un outil de promotion du DIF. Nous saisissons cette occasion pour partager avec les salariés les demandes faites par les autres et les inciter à faire de même, car nous ne pouvons nous permettre d'avoir plusieurs personnes parties pour 80 heures de formation en même temps. ».

1 Les rendez-vous de la formation et des compétences - Panorama de la formation professionnelle : acteurs, déclaration, imputabilité.

2 En tenant compte des délais légaux, la dernière réunion de consultation des instances représentatives du personnel sur le plan de formation doit avoir lieu au plus tard le 31 décembre. La première étape est l'envoi des documents pour préparer la première réunion qui doit s'effectuer au plus tard le 24 octobre.

Le quotidien de la formation, 26 mars 2008

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr

Opcalia mobilise les entreprises sur l'entretien de seconde partie de carrière

Gonzague Rambaud, 15 janvier 2010

Faire le point sur son parcours professionnel, étudier les possibilités d'évolution, programmer un parcours de formation, tel est l'enjeu de l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière, prévu par l'ANI du 9 mars 2006, relatif à l'emploi des seniors. Quatre ans après, « ce dispositif est très rarement utilisé par les entreprises tout comme l'entretien professionnel, créé par l'ANI de 2003 », a souligné Isabelle Vray-Echinard, directrice d'Opcalia Rhône-Alpes, jeudi 14 janvier, au Quotidien de la formation.

Pour généraliser l'accompagnement des salariés de 45 ans et plus, « il faut que le management s'approprie la méthodologie de ces entretiens », poursuit Isabelle Vray-Echinard. Partant de ce constat, Opcalia Rhône-Alpes a lancé le projet « Trajectoires », qui a permis de former « 275 managers et responsables des ressources humaines à la conduite de l'entretien de seconde partie de carrière », explique Alexia Develay, chargé de ce projet au niveau national. 180 entreprises, issues de treize régions, ont participé à ce programme de formation, co-construit avec l'APEC.

« Dans un premier temps, les stagiaires ont été sensibilisés à la gestion des âges et ont reçu une formation sur la méthodologie de l'entretien de seconde partie de carrière. Puis ils ont mené des entretiens dans leur entreprise et sont revenus pour un retour d'expérience. Nous avons ensuite pu les accompagner dans leur stratégie de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors », détaille Alexia develay.

Après une année d'expérimentation (2008-2009), « Opcalia a fait réaliser une étude pour mesurer la mise en œuvre », souligne Isabelle Vray-Echinard. Où il ressort que 68 % des entreprises concernées ont engagé des entretiens de seconde partie de carrière à l'issue de la formation, 27 % ont engagé une démarche systématique de mise en place d'entretiens en direction des salariés âgés de plus de 45 ans, 41 % ont réalisé de un à trois entretiens à titre expérimental. Seules 32 % n'ont pas encore procédé à la mise en place de l'entretien.

L'étude note que les bénéficiaires affichent une moyenne d'âge de 48 ans et une ancienneté moyenne de 13 ans. Plus des deux tiers des salariés ont été informés de la mise en œuvre de l'entretien de seconde partie de carrière par leur supérieur hiérarchique ; deux tiers des salariés sollicités se sont déclarés volontaires à l'égard de la démarche pour faire le point sur leur carrière et seul un tiers des interrogés n'a manifesté aucune attente particulière avant de démarrer cet entretien.

Le quotidien de la formation, 15 janvier 2010

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr

Plastifaf conçoit un outil pour l'entretien professionnel

Béatrice Delamer, 19 avril 2007

L'entretien professionnel tous les deux ans est une obligation. Raison de plus pour le rendre attractif et compréhensible par tous. Les partenaires sociaux de la branche de la plasturgie ont planché sur le sujet et doté les employeurs et salariés du secteur d'un nouvel outil : Le guide de l'entretien professionnel mis à disposition par leur Opca Plastifaf.
« Il fallait un outil pour bien différencier l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel car il y a encore beaucoup de confusion », explique Bruno Couillard, directeur général de Plastifaf. Un tableau indique dès le début du document la comparaison entre les deux et la finalité de l'entretien professionnel : réaliser le bilan des formations, identifier les souhaits d'évolution du salarié, présenter les évolutions des métiers et des emplois de l'entreprise, proposer des actions, envisager des besoins futurs de formation et déterminer, si possible, les conditions de réalisation des formations.
« Nous avons voulu un vrai document de travail qui soit utilisable à la fois par l'employeur et par le salarié, ajoute Bruno Couillard. Il contient même un support d'entretien ». Pour l'instant, les 5400 adhérents de l'Opca ont reçu un courrier avec un exemplaire du dossier, une brochure explicative à destination des salariés et une affiche pour informer tout le monde à la démarche. Il espère que cette campagne d'information incitera les entreprises à conduire ces entretiens dans les meilleurs conditions, mais il pense qu'il « faudrait l'assortir d'une petite formation pour les supérieurs hiérarchiques car, faire passer des entretiens, cela ne s'improvise pas ».

Le quotidien de la formation, 19 avril 2007

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr

Opcalia lance un « serious game » de formation à l'entretien professionnel

Nicolas Deguerry, 16 janvier 2009

Conforté par l'ANI du 7 janvier 2009 qui confirme son rôle dans l'élaboration de la stratégie de carrière du salarié, l'entretien professionnel fait désormais l'objet d'un « serious game » [1] commandé et financé par Opcalia Ile-de-France.
Réalisé par la société Daesign et baptisé Entre2, le dispositif vise à former les managers à la conduite de l'entretien professionnel. Rappelant l'intérêt d'Opcalia pour la formation à distance (dispositif Cloé en 2004 pour les salariés en difficulté, Thandem en 2006 pour l'intégration des salariés handicapés, 1001 Lettres aujourd'hui pour les savoirs de base), Phillippe Huguenin-Génie, directeur d'Opcalia Ile-de-France, souligne l'importance accordée par son réseau à la thématique de l'entretien professionnel, véritable « fer de lance » qui permet de se rapprocher des « managers de proximité, éléments clé pour la réussite de toute démarche formation ». Et d'ajouter : « repérer les compétences mobilisables, faire évoluer les salariés et les fidéliser, anticiper les projets de mobilité, valoriser et motiver les managers de proximité… Les entreprises ont au moins quatre bonnes raisons de systématiser la pratique de l'entretien professionnel dans leurs organisations ».

L'entretien professionnel tire son origine de l'ANI du 5 décembre 2003, complété par l'avenant n° 1 du 1er juillet 2005 qui précise : « L'entretien professionnel consacré à la formation a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de cette dernière » ou, selon l'ANI du 7 janvier 2009, « plus généralement de ceux du monde économique ». Concernant les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, cet entretien individuel doit être proposé au moins tous les deux ans. Disposition conventionnelle non encore reprise dans une loi à ce jour, l'entretien professionnel ne s'impose qu'aux entreprises relevant d'un accord de branche le prévoyant.
En savoir plus :
www.centre-inffo.fr/L-entretien-professionnel.html

Outil de simulation d'entretien qui permet à l'apprenant d'incarner un manager face à un collaborateur, « Entre2 », explique Sébastien Beck, directeur exécutif de Daesign, « est conçu en trois étapes : la première vise à se former par l'acquisition de connaissances théoriques, la deuxième à s'entrainer par la simulation d'un cas pratique et la troisième à s'évaluer par la réalisation d'un quiz diagnostic. ». Mais attention, « ce qui transforme le jeu en formation, c'est la remédiation effectuée en fin de parcours ». Une remédiation d'abord conduite par le logiciel qui produit un premier commentaire et analyse des choix opérés par le stagiaire, puis par un tuteur à distance qui validera la formation au terme d'un « échange-bilan ». D'une durée de sept heures, la formation reste accessible à l'apprenant pendant quatre mois, (deux mois en accès libre, deux mois avec tuteur).
Accessible sur tout le territoire national, Entre2 est proposé à 350 euros HT et imputable au titre de la formation professionnelle continue.
Contact : www.opcalia-idf.com
[1] Comme son nom l'indique, il s'agit d'apprendre en jouant ; concept marketing autant qu'innovation pédagogique, le serious game se distingue du jeu classique par le recours aux technologies de simulation virtuelle et aux principes de scénarisation du jeu vidéo.

Le quotidien de la formation, 16 janvier 2009

le Quotidien de la formation
www.actualite-de-la-formation.fr

Talents et compétences, un logiciel d'aide aux entretiens professionnels de la CCIP

Béatrice Delamer, 3 avril 2008

Il a déjà fait ses preuves dans la région de Mulhouse où, en l'espace de quatre ans, 30% des entreprises susceptibles de le trouver utile l'ont intégré dans leur gestion des ressources humaines. Talents et compétences est un logiciel « basique, simple et sans prétention, à utiliser quotidiennement ou annuellement lors des entretiens professionnels », selon les termes de Claire-Marie Chaffin, responsable de projets RH à la délégation formation et compétences (DFC) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP). Tant et si bien qu'il est dorénavant proposé aux employeurs ou responsables RH des entreprises de Paris et de la petite couronne.
Ce logiciel de gestion des ressources humaines sert à « cartographier les métiers et les compétences d'une entreprise, accompagner les entretiens professionnels et, à terme, prévoir des plans d'action », explique Esther Bach, conseillère emploi et compétences CCI Sud Alsace de Mulhouse.
Il s'agit d'une « plateforme » de métiers vierge. Chaque entreprise va y noter les métiers qu'elle considère comme stratégiques et y associer des compétences clés : savoirs théoriques et procédures, savoir-faire, savoir-être et moyens requis et environnement nécessaires à l'exercice de ces métiers.
« L'atout majeur de ce logiciel est qu'il s'adapte à l'entreprise qui peut ainsi rédiger sa plateforme comme elle le souhaite », estime Claire-Marie Chaffin. Elle peut formuler dans ses termes et décrire les compétences qu'elle estime devoir être acquises pour exercer le métier. Sans négliger l'aspect ludique d'évaluation des compétences, avec son code couleur : rouge pour les compétences à acquérir, mauve pour celles en cours d'acquisition, orange pour celles acquises mais non utilisées, vert pour celles qui sont acquises et bien utilisées et, enfin, vert foncé pour celles qui sont maîtrisées mais doivent être maintenues ou enrichies pour rester optimales.
Si Mulhouse le propose aux responsables d'entreprise, tous les mois, à l'issue d'un petit déjeuner qu'elle leur consacre, Paris entend l'inclure dans un parcours de formation plus large sur la gestion des ressources humaines. Selon le degré de maturation de la politique RH de l'entreprise, un accompagnement de prise en main du logiciel pour décrire un ou deux métiers test sera proposé. 2008 sera l'année test.

Le quotidien de la formation, 3 avril 2008

EXTRAIT
Dico de la formation continue
Centre INFFO, 2007

Aptitude

Qualité dont fait preuve un individu, qui le rend potentiellemnt capable d'accomplir une tâche. On dit alors que cette personne est « apte à... ».

Il existe des aptitudes de différentes natures.

- **Les aptitudes physiques (sensorielles ou motrices)**

ex

La dextérité manuelle, la résistance physique, une bonne vue...

- **Les aptitudes intellectuelles**

ex

L'intelligence abstraite, concrète ou créative.

- **Les aptitudes psychologiques**

ex

Résistance au stress, rapport à l'autorité, rapidité de décision, capacité à positiver les difficultés...

- **Les aptitudes relationnelles**

ex

Autonomie, écoute, communication...

Les aptitudes peuvent être évaluées au moyen de tests, qui se composent d'une série de situations ou de problèmes, d'une difficulté graduée.

ex

Test de résistance cardiaque, test d'orientation spaciale...

La reconnaissance juridique de l'aptitude (certificat d'aptitude à la conduite d'engins, par exemple) ouvre l'accès à certains droits (emploi, formation). En parallèle, la médecine du travail délivre des certificats d'aptitude qui attestent des capacités physiques et psychologiques nécessaires à l'exercice d'un emploi.

Les travaux qui portent sur les aptitudes ont de nombreuses applications dans les domaines de l'éducation et de la formation. La prise en compte des aptitudes a permis de développer l'individualisation des parcours de formation : en effet, l'identification des aptitudes chez les apprenants permet de mieux structurer ces parcours et de proposer des pédagogies adaptées.

Les aptitudes ne doivent pas être confondues avec :

– les compétences, qui mobilisent des aptitudes, des connaissances et des savoir-faire et s'évaluent à travers la réalisation concrète d'une activité ou une simulation;

– les performances qui mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné.

SOURCE
Norme FD X 50–751, Afnor.

EXTRAIT
Dico de la formation continue
Centre INFFO, 2007

Compétence

Combinaison d'aptitudes, connaissances et savoir-faire mobilisés par un individu dans la réalisation concrète d'une activité, en particulier professionnelle.

Dans le milieu professionnel, on distingue :

– les compétences techniques, liées au cœur de métier;

– les compétences transversales, utiles dans différentes activités;

– les compétences relationnelles et de collaboration, ou managériales...

En formation, les compétences dites « cognitives » facilitent les apprentissages et la résolution de problèmes nouveaux.

Les compétences professionnelles résultent de la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. La notion de compétence englobe non seulement les capacités requises, mais aussi l'ensemble des comportements jugés nécessaires pour la pleine maîtrise de cette activité.

Un portefeuille de compétences (ou portfolio) est un dossier personnel, documenté et systématique. Il est constitué par une personne qui souhaite faire reconnaître ses acquis sur le plan institutionnel ou professionnel. Résultat d'une démarche personnelle, il demeure la propriété de son auteur.

Voir le Répertoire opérationnel des métiers et emplois (ROME) : http://rome.anpe.net/candidat/

Voir aussi **Référentiel de compétences.**

Qui ?

Il existe la possibilité de faire un **bilan de compétences.**

Pour les demandeurs d'emploi, adressez-vous à votre conseiller **ANPE.**

Pour les salariés, adressez-vous au service Ressources humaines de votre entreprise.

SOURCE

Le site officiel de l'Éducation nationale pour les **TICE** : http://www.educnet.education.fr/dossier/portfolio/notion1.htm

Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Retz, 2005.

L'ingénierie de formation : méthodes et guides pratiques, Afpa, 1998.

EXTRAIT
Dico de la formation continue
Centre INFFO, 2007

Connaissance

Ensemble de savoirs théoriques et pratiques acquis par un individu.

On distingue trois types de connaissances.

• **Les connaissances sur les objets :** pour appréhender le monde, se le représenter et pouvoir agir sur lui, l'homme crée des concepts.

Ils permettent d'appréhender des objets, à la fois, concrets (automobile, arbre...) et abstraits (liberté, souveraineté...).

• **Les connaissances déclaratives** qui sont fondées sur des faits.

ex

« Savoir que » :

• l'eau bout à 100 degrés;

• Paris est la capitale de la France.

Ce type de connaissance correspond à un savoir théorique : on peut savoir comment fonctionne le moteur d'une voiture, sans être capable d'y faire la moindre réparation.

• **Les connaissances procédurales :** elles sont relatives aux procédures (ensemble de règles permettant de résoudre un problème particulier), c'est-à-dire aux opérations à exécuter pour atteindre un but.

ex

« Savoir comment » :

• concevoir un **plan de formation**;

• régler l'allumage d'un véhicule.

Ce type de connaissance consiste à savoir comment faire quelque chose, sans être nécessairement en mesure d'expliquer pourquoi on le fait ainsi. L'explication des processus en jeu (le pourquoi) relève donc d'un niveau de connaissance supérieur.

Les **entreprises** développent des systèmes de gestion des connaissances. Il s'agit d'organiser les **compétences** humaines et techniques d'une structure (entreprise ou institution) et de permettre un meilleur partage des informations (voir **knowledge management**).

SOURCE

Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, F. Raynal et A. Rieunier, 2005.

Le site du centre de ressources et d'information sur les multimédias pour l'enseignement supérieur (CERIMES) :
http://www.cerimes.education.fr

EXTRAIT
Dico de la formation continue
Centre INFFO, 2007

Pré-requis

Ensemble des **connaissances**, **savoir-faire** et **compétences** demandés à l'entrée en formation. Les pré-requis sont les bases nécessaires pour suivre une formation dans de bonnes conditions et aborder avec succès les apprentissages proposés.

Une licence est demandée pour s'inscrire en master (voir **LMD**). Le master est à son tour un pré-requis pour s'inscrire en doctorat.

Les pré-requis ne sont pas toujours formulés en termes de **certifications** (**diplômes et titres** ou **certificats de qualification professionnelle**). Ils portent parfois sur des compétences de base.

Lire, écrire, compter...

Certaines formations ne demandent aucun pré-requis. On parle, dans ce cas, de **formation de base**, ou de formations qui permettent d'apprendre à apprendre, appelées **remédiation cognitive**.

D'autres formations préparent les candidats à l'acquisition des pré-requis qui leur ouvriront l'accès à la formation qu'ils souhaitent suivre. On parle alors de **formation préqualifiante** ou de **formation de remise à niveau**.

L'apprentissage des pré-requis s'effectue en général dans le cadre d'une formation. Deux alternatives sont néanmoins possibles :

– la **validation des acquis de l'expérience** permet de valider des connaissances, savoir-faire et compétences acquis par l'expérience professionnelle ou autre. Le candidat pourra faire valoir les **acquis** ainsi validés pour être dispensé de certains **modules de la formation** qu'il souhaite suivre;

– la **validation des acquis de l'expérience dans l'enseignement supérieur** permet de suivre une formation de niveau bac + 4, par exemple, sans posséder le diplôme de niveau bac + 3.

La norme française définit les pré-requis comme des « acquis préliminaires, nécessaires pour suivre efficacement une formation déterminée ».

SOURCE
Norme française NF X 50-750, Afnor.

EXTRAIT
Dico de la formation continue
Centre INFFO, 2007

Savoir-faire

« Mise en œuvre simultanée d'un savoir et d'une habileté pratique maîtrisée dans une réalisation spécifique » (selon l'Association française de normalisation). Le savoir-faire se situe donc entre le savoir et le faire. Il se concrétise dans le cadre d'une action, qui suppose une combinaison adaptée :

- des **connaissances** et **aptitudes** de la personne qui l'entreprend ;
- de ses capacités à la mettre en œuvre.

Ainsi, le savoir-faire fait appel à ce que l'on sait et à ce que l'on anticipe des résultats de notre action. Souvent associé à l'exercice d'un métier, on parle alors de savoir-faire professionnel.

Le savoir-faire n'est pas limité au seul « geste ». Il est le résultat de la mobilisation coordonnée de différents types de connaissances théoriques et pratiques. Il ne concerne pas uniquement les métiers manuels.

Savoir mettre en place une base de données est un savoir-faire dans le domaine informatique.

En revanche, certains métiers, comme ceux de l'artisanat, reposent sur des savoir-faire manuels particulièrement importants et longs à acquérir.

Le savoir-faire se distingue de la connaissance par la mise en pratique. Il est un élément de la **compétence**.

Des connaissances en mécanique ne sont pas équivalentes à un savoir-faire en mécanique. Le titulaire des connaissances peut expliquer le fonctionnement d'une voiture, alors que le détenteur d'un savoir-faire peut la réparer.

SOURCE
Norme NF X 50-750, Afnor.

BIBLIOGRAPHIE

I. ENTRETIEN FORMATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE

L'entretien de formation
ANFH
http://www.anfh.asso.fr/entretien_de_formation.php?idc=1&idp=2&idt=8&

Fiche A 08 : mode d'emploi (version imprimable)
http://www.anfh.asso.fr/FPTLV/A/A08.pdf

Fiches B 13 : outils (version imprimable)
http://www.anfh.asso.fr/FPTLV/B/B13.pdf

Entretien avec Laurence Bray, présidente de l'ANFH : conjuguer les deux réformes en cours
Propos recueillis par Sandrine Guédon
L'Inffo formation, n° 757, 1-15 décembre 2009, p. 25

Fonction publique hospitalière : les responsables de formation s'expriment
Sandrine Guédon
Inffo flash, n° 746, 16-31 mai 2009, p. 13

Entretien de formation : une mise en œuvre retardée dans l'univers hospitalier
Marie-Noëlle Desplanches
http://www.demos.fr/Presse/Pages/entretien-hospitalier.aspx

La GRH et la fonction publique : des orientations nouvelles
Weka santé, l'information des professionnels de la santé, mai 2009
http://sante.weka.fr/xg/edito/1846

Lancement de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la FPH
Ministère de la santé et des sports, Sous-direction des ressources humaines
Paris : SDRH/RH4/HC, 2009, 1 p.
http://www.snch.fr/

Formation professionnelle tout au long de la vie
L'événement formation, n° 46, février 2009, 4 p.
http://www.anfh.fr/pdf/regions/Bretagne/activites/lettre_bretagne_46.pdf

Formation professionnelle tout au long de la vie : se préparer
La lettre de l'ANFH, n° 29, septembre 2008, pp. 8-11
http://www.anfh.asso.fr/pdf/lda29.pdf

Formation professionnelle tout au long de la vie : version FPH
La lettre de l'ANFH, n° spécial, août 2008, 4 p.
http://www.anfh.asso.fr/pdf/ldafptlv.pdf

II. ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LE SECTEUR PRIVE

2.1 ELEMENTS DE REPERES

Conduire un entretien de développement professionnel
Didier Noyé
Paris : Insep consulting éditions, 2009, 48 p. (basic du management)

Démocratiser la formation continue dans l'entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs
jean-Claude Sigot, Josiane Vero
Bref, n° 230, janvier 2009, 4 p.
www.cereq.fr/cereq/b260.pdf

Entretien professionnel : organiser et mener un entretien professionnel, piloter sa carrière professionnelle
Laurent Dureau
Paris : Séfi, Arnaud Franel éditions, 2009, s.p. (Id reflex pro)

L'entretien professionnel
Crefor Haute-Normandie
Rouen : Crefor Haute-Normandie, 2007, 14 p. (Eclairage)
www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage4/Eclairage_2007-4.pdf.

De l'entretien professionnel à la gestion prévisionnelle pour sécuriser des parcours
Christophe Parmentier
Paris : Clava, 2007, 8 p.
www.clava.fr/download/Entretiens_GPEC_parcours_pro.pdf

L'entretien professionnel, un outil aux multiples enjeux
Véronique de Clarens
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 13-15

Une nouvelle chance de dialogue à saisir
Alain Meignant
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 16-21

L'entretien professionnel : les bénéfices pour les salariés, portée et limites
Catherine Agostini
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 52-54

2.2 OUTILS ET METHODES

Opcalia mobilise les entreprises sur l'entretien de seconde partie de carrière
Gonzague Rambaud
Le quotidien de la formation, 15 janvier 2010

Opcalia lance un "serious game" de formation à l'entretien professionnel
Nicolas Deguerry
Le quotidien de la formation, 16 janvier 2009

Talents et compétences, logiciel d'aide aux entretiens professionnels
Béatrice Delamer
Le quotidien de la formation, 3 avril 2008

60 tableaux de bord pour la gestion des compétences
Alain Labruffe
Saint-Denis-la-Plaine : Afnor, 2007, 232 p.

Le guide de l'entretien professionnel : préparer et conduire l'entretien professionnel prévu par la réforme de la formation
Christophe Parmentier, Erwan Hernot
Paris: Editions d'organisation, 2006, 196 p. (Livres outils)

L'entretien professionnel : les clés pour bien le conduire
Mathilde Bourdat
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 56-61

L'entretien professionnel : un dispositif "gagnant-gagnant" pour les entreprises et les salariés
Yves Hinnekint, Michèle Valtancoli
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 62-65

25 questions sur l'entretien professionnel : objectifs, contenu, conduite, suivi
Alain-Frédéric Fernandez, Patrice Chassagne
Paris : Dunod, 2005, 193 p. (Formation Pro)

2.3 PRATIQUES D'ENTREPRISES

L'assureur Aviva propose des entretiens de carrière aux séniors pour définir des plans d'action et de formation
David Garcia
Le quotidien de la formation, 17 mars 2009

Les managers ont des lacunes en formation professionnelle
Laurent Gérard
Entreprise et carrières, n ° 926-927, 21-27 octobre 2008, pp. 6-7

Articuler entretien d'évaluation et entretien professionnel pour collecter les besoins de formation
Béatrice Delamer
Le quotidien de la formation, 26 mars 2008

L'entretien professionnel : un facteur d'efficacité de la formation
Entretien avec Michel Grandin-Branlot
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 70-71

2.4 SUR LE WEB

L'entretien professionnel
Plastifaf
www.plastifaf.com/docs/autres/guide_entretien_prof_(version_definitive_19_01_07).pdf

Entretien professionnel : guide pratique
Opcalia
www.demarchecompetence.com/uploads///Media/lesoutils/ENTRETIEN_Opcalia.pdf

L'entretien professionnel de formation
Unifaf
http://www.unifaf.fr//SilverpeasWebFileServer/componentId/kmelia149/attachmentId/5458/lang/fr/name/ENTRETIEN_mai.pdf

Construire une démarche compétence
Centre ressources Pays de la Loire, Eric Melchior
http://www.demarchecompetence.com/index.php?page=entretiens-professionnels

3. ENTRETIEN EVALUATION : GENERALITES

Conduire vos entretiens annuels : entretiens de performance et de développement
Didier Noyé
Paris : Insep consulting éditions, 2009, 48 p. (basic du management)

Conduire avec succès un entretien d'évaluation
Pascaline Malassingne
Paris : Editions d'Organisation, 2009. - 150 p. 3ème ed. (Livres outils : Ressources humaines)

A quoi sert l'évaluation des salariés ?
Revue de droit du travail, n° 9, septembre 2008, pp. 498-503